

LIC. FRANKLIN YOVANI MALLA ALVARADO MG. SC. DOCENTE DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS DE LA FACULTAD JÚRIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS.

# **CERTIFICO:**

Que el trabajo de tesis denominado "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS SOLIDARIAS Y EQUITATIVAS REFSE, PARA LOS PERIODOS 2018-2022, EN LA CIUDAD DE LOJA", desarrollado por la señorita SUCUNUTA MORENO JENNY PAULINA, previo a la obtención del grado de Ingeniería en Banca y Finanzas ha sido prolijamente corregido y revisado por lo cual autorizo su publicación y sustentación ante el tribunal de grado.

Loja, 13 de Julio del 2018.

Lic. Franklin Yovani Malla Alvarado Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo Jenny Paulina Sucunuta Moreno, declaró ser autora del presente trabajo de tesis y eximo

expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de 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: Jenny Paulina Sucunuta Moreno.

CÉDULA: 1150130399

Fecha: Loja, 09 de Agosto del 2018

iii

CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, JENNY PAULINA SUCUNUTA MORENO declaro ser autora de la tesis titulada: 
"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CORPORACIÓN CIVIL RED DE 
ENTIDADES FINANCIERAS SOLIDARIAS Y EQUITATIVAS REFSE, PARA LOS 
PERIODOS 2018-2022, EN LA CIUDAD DE LOJA". Como requisito para optar el grado de 
INGENIERA EN BANCA Y FINANZAS: Autorizo al sistema bibliotecario de la Universidad 
Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de 
la universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el repositorio 
digital institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con lo 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 09 días del mes de Agosto del dos mil dieciocho, firma la autora.

FIRMA: Jaslina Sl

AUTORA: Jenny Paulina Sucunuta Moreno

CEDULA: 1150130399

DIRECCIÓN: Loja, El Valle

CORREO ELECTRONICO: mpaulis@rocketmail.com

CELULAR: 0982898560

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Lic. Franklin Yovani Malla Alvarado, Mg. Sc

TRIBUNAL DE GRADO:

PRESIDENTE: Ing. Sergio Pardo Quezada MAE.

VOCAL: Ing. Glenda Berrú Chamba Mg. Sc.

VOCAL: Ing. Abraham Crespo Cordova Mg. Sc.

**DEDICATORIA** 

A Dios ser supremo y creador de todas las cosas, mi inspirador en cada paso que doy, a mis

padres Eduardo y Marisol, quienes son mi guía en el sendero de cada acto que realizo hoy,

mañana y siempre, a mis hermanos Katy, Diego y José, y; a todos mis familiares, quienes con su

amor, educación y apoyo incondicional en mi vida han sido el incentivo para seguir adelante con

mi objetivo.

Porque solo la superación de nuestros ideales, nos han permitido comprender el verdadero

significado de su existencia por lo que mi gratitud será eterna.

Jenny Paulina Sucunuta Moreno.

٧

### **AGRADECIMIENTO**

Al lugar donde me forme, la Universidad Nacional de Loja, prestigiosa institución educativa, a la carrera de Banca y Finanzas forjadora de grandes profesionales con conocimientos científicos y valores éticos- morales.

A mis docentes, quienes día a día en las aulas con sus consejos, su conocimiento, su amistad y sobre todo su gran don de maestros contribuyeron al desarrollo del presente proyecto de investigación. De manera especial al Lic. Franklin Yovani Malla Alvarado, Mg. Sc director de tesis, quien con su visión, le dio la respectiva orientación critica, seguimiento y supervisión, haciendo posible la ejecución de la misma, con muchas de sus ideas plasmadas en el presente trabajo.

A la Corporación Civil REFSE, Red financiera que conformó el campo investigativo, predisponiendo a la realización exitosa de la misma, de manera especial al Director Ejecutivo Ing. Cristhian Martínez y a la Ing. Marta Álvarez Secretaria-Contador; también un agradecimiento a los directivos, empleados y socios de REFSE; quienes contribuyeron para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Los amigos son la familia que se escoge, y en eso se convierten apreciados compañeros gracias por formar parte del desarrollo de cumplir mis propósitos.

La autora.

# a) TITULO

"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS SOLIDARIAS Y EQUITATIVAS REFSE, PARA LOS PERIODOS 2018-2022, EN LA CIUDAD DE LOJA".

# b) **RESUMEN**

El siguiente proyecto de tesis denominado "Planificación estratégica para la Corporación Civil Red de Entidades Financieras Solidarias y Equitativas REFSE para los periodos 2018-2022 en la ciudad de Loja" se elaboró como herramienta que aporta positivamente en las diferentes áreas de la institución, en la medida que un buen plan es aquel que logra una interpretación de la situación que enfrenta una organización por ende permite la toma de decisiones para enfrentar los desafíos que enfrentan la realidad.

En el primer objetico es realizo un diagnóstico de la situación actual de la Corporación a través de una evaluación externa se obtuvo un promedio de 2.67 superior al promedio que es de 2.5 demostrando que aprovecha sus oportunidades y minimiza sus debilidades, se determinó como principal oportunidad: demanda insatisfecha el 90% y el reconocimiento al ser única en la región 7, la expansión y diversificación de servicios y como amenazas: ingreso de organismos competidores y falta de fuentes de financiamiento, en el análisis interno el resultado obtenido es de 2.41 puntuación que se encuentra bajo el promedio de 2.5 lo que indica que no se está aprovechando las fortalezas ni evitando las debilidades, se determinó dentro de las fortalezas integración entre cajas y cooperativas de ahorro y crédito y como debilidad recurso humano limitado e infraestructura y adecuaciones inadecuada, concluyendo con el segundo objetivo que es identificar las fortalezas debilidades, amenazas y oportunidades.

Para el tercer objetivo se diseñó la matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas FODA, en el cual se establecieron estrategias las cuales aportan al mejoramiento de la Corporación, la unificación de factores externos e internos en las diferentes matrices indicaron cual era la situación real de la entidad, y cuáles serían las estrategias que deberían seguirse para mejorar la misma.

Finalmente se diseñó un plan de acción en el cual se estableció mejoras en cuanto a la visión, misión, objetivos estratégicos, actividades y el costo de implementación, dicho plan servirá de ayuda para desarrollarse competitivamente, financieramente, administrativamente, operativamente a REFSE.

El desarrollo de este trabajo se encuentra alineado a una metodológica teórica, explicativa y practica que permitió un entendimiento amplio de lo que involucra establecer una planeación estratégica los conceptos sirvieron de apoyo fundamental para sustentar la propuesta y aplicación de cambios, que se plantean para optimizar el desempeño correcto de la red.

En base al estudio realizado a REFSE, se concluyó que la evolución y las tendencias que actualmente ha sufrido el sector Popular y Solidario son oportunidades que se debe aprovechar de esta manera dinamizar este importante sector económico del Ecuador. Por otra parte definiendo que la mayor debilidad que presenta la Corporación es la falta de financiamiento, infraestructura inadecuada, número de empleados; así mismo se recomienda emplear una planificación estratégica para determinar con exactitud los factores externos e internos que inciden en el desarrollo de REFSE.

#### **ABSTRACT**

The following thesis project entitled "Strategic Planning for the Civil Corporation Network of Solidarity and Equitable Financial Institutions REFSE for the periods 2018-2022 in the city of Loja" was developed as a tool that contributes positively in the different areas of the institution, in the As a good plan is one that achieves an interpretation of the situation facing an organization therefore allows decision making to face the challenges that face reality

In the first objective is made a diagnosis of the current situation of the Corporation through an external evaluation was obtained an average of 2.67 higher than the average that is 2.5 showing that takes advantage of their opportunities and minimizes their weaknesses, was determined as the main opportunity: unsatisfied demand 90% and the recognition of being unique in the region 7, the expansion and diversification of services and as threats: entry of competing organizations and lack of funding sources, in the internal analysis the result obtained is 2.41 score that is it is below the 2.5 average which indicates that the strengths are not being used or weaknesses are avoided, the integration between savings and credit cooperatives and savings boxes and limited human resources and inadequate infrastructure and adequations was determined within the strengths, concluding with The second objective is to identify strengths, weaknesses, threats and opportunities.

For the third objective the matrix of strengths, weaknesses, opportunities and threats SWOT was designed, in which strategies were established which contribute to the improvement of the Corporation, the unification of external and internal factors in the different matrices indicated what was the real situation of the entity, and what would be the strategies that should be followed to improve it.

Finally, an action plan was designed in which improvements were established in terms of vision, mission, strategic objectives, activities and the cost of implementation, this plan will help to develop competitively, financially, administratively, operationally to the REFSE.

The development of this work is aligned to a theoretical, explanatory and practical methodology that allowed a broad understanding of what involves establishing strategic planning concepts served as fundamental support to sustain the proposal and implementation of changes, which are proposed to optimize the correct network performance.

Based on the study conducted at REFSE, it was concluded that the evolution and trends that the Popular and Solidarity sector has suffered today are opportunities that should be exploited in this way to boost this important economic sector of Ecuador. On the other hand defining that the greatest weakness that the Corporation presents is the lack of financing, inadequate infrastructure, number of employees; Likewis it is recommended to use strategic planning to determine with accuracy the external and internal factors that affect the development of the REFSE.

# c) INTRODUCCIÓN

La planificación, es una de las cuatro funciones básicas en la dirección de las organizaciones, y ha sido considerada históricamente como un ejercicio de sentido común para conocer hacia dónde vamos y dónde estamos, o sea, un "razonamiento acerca de lo que se quiere que la empresa sea en el futuro" (Reinaldo, 2007, p. 52). Sin embargo, en el mundo contemporáneo, caracterizado por un entorno complejo, competitivo y cambiante; se le reconoce un carácter estratégico, puesto que "no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su destino" (Reinaldo, 2007, p. 53)

Es fundamental entonces aplicar planeación estratégica a toda forma de organización puesto que permite identificar la mejor ruta a seguir, en busca de lograr la eficiencia operativa y financiera. En este sentido aplicar planeación estratégica no es una opción a tomar es un requisito a cumplir, es por ello que se pretende aportar a la Corporación Civil Red de Entidades Financieras Solidarias y Equitativas REFSE, en la implementación de un plan estratégico, sencillo, completo y confiable, así como diseñar propuestas que estén acorde a sus necesidades y recursos, logrando ser un ente de ayuda competitivo y sostenible, llegando a los sectores rurales y sectores urbanos más vulnerables de la zona 7.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera **Titulo** que es la razón de la investigación; **Resumen** la cual representa una síntesis del proyecto de tesis destacando los resultados más importantes y las conclusiones más sobresalientes, presentado en el idioma castellano e inglés; **Introducción**, se detalla la importancia y estructura del desarrollo de la investigación; **Revisión de literatura**, es la teoría más relevante que se pone en evidencia para el desarrollo de la investigación; **Materiales y métodos**, son los diferentes métodos, técnicas y procedimientos que se utilizaron para cumplir con los objetivos planteados en la investigación;

Resultados, representan la parte más esencial de la investigación en el cual se observa los factores internos y externos como son fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; acompañado de ciertas estrategias y finalmente proponer un plan de mejoras en beneficio de la Red Financiera de estudio; Conclusiones, fueron diseñadas en base a los resultados más importantes que se obtuvieron en el desarrollo de la planificación estratégica a la Corporación Civil REFSE; Recomendaciones, son planes orientados dirigidos a los directivos de la Red financiera; Bibliografía, son todas las fuentes de consulta de información que tomamos para desarrollar el proyecto de investigación; Anexos, son todos los documentos que sirven como soporte de ayuda para desarrollar la investigación tales como; formato de encuestas, estados financieros, estados de resultados, entre otros.

# d) REVISIÓN DE LA LITERATURA

### Finanzas populares

### Finanzas rurales

Curipoma (2009) manifiesta que las finanzas rurales son la provisión de servicios financieros dirigidos a la población rural de todos los niveles de ingreso, esta abarca una variedad de instituciones formales, informales y semi-formales y diversos tipos de productos y servicios. Las finanzas rurales abarcan tanto las finanzas agrícolas como las microfinanzas, y constituyen un sub-sector del sector financiero global, las Instituciones Financieras Rurales proporcionan una variedad de servicios financieros a los diversos tipos de hogares y empresas rurales dedicadas a diferentes tipos de actividades. Las IFRs pueden clasificarse en reguladas o no reguladas, estas pueden ser de propiedad de externos, de sus propios miembros, o de toda una comunidad.

La demanda de servicios financieros en las áreas rurales no se limita al crédito. Las IFRs directa e indirectamente proporcionan crédito en efectivo y a través de préstamos a corto y mediano plazo y productos de ahorro. Algunas IFRs han comenzado a proporcionar servicios de seguros, remesas, leasing, pagos, y Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).

### Las Finanzas rurales en el Ecuador

Curipoma (2009) indica que las áreas rurales del Ecuador necesitan una mayor cobertura y profundización de los servicios financieros. Las COAC y las ONG son las que mayoritariamente prestan servicios en las zonas rurales. Este sistema financiero rural se gestó en el marco del cooperativismo agrario, y gracias al apoyo que recibieron de grupos religiosos y donantes internacionales, durante las décadas del sesenta y setenta (El último gran impulso que recibió fue a fines de 1999 con la crisis del sistema financiero del Ecuador,

que fue seguida de una explosión en las microfinanzas y la gente volcó su confianza a las cooperativas de ahorro y crédito rurales. Las COAC continuaron siendo el intermediario financiero alternativo para ofrecer préstamos a los pequeños negocios de las zonas periurbanas y rurales, ya que éstas tienen fuertes vínculos con su entorno productivo.

El sistema financiero en nuestro país, se divide en tres sectores:

- a) El sistema financiero formal. Constituido por Bancos privados, Sociedades Financieras y Cooperativas de Ahorro y Crédito, controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- b) El sistema financiero semiformal. Constituido por Cooperativas de Ahorro y Crédito, controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social, que prestan servicios de tipo cerrado.
- c) El sistema financiero Informal, que no tienen reconocimiento de estas instituciones, pero nace como una alternativa de financiamiento, que ofrece productos y servicios financieros en los sectores donde la banca formal no invierte, es decir los sectores marginales pobres. Esta forma de organización desde los sectores campesinos que ven la necesidad de tener sus propias entidades financieras ha dado origen a Cajas y Cooperativas de Ahorro y Crédito Comunitarias, que funcionan similar a las entidades de tipo formal, con la gran diferencia que se invierte en las comunidades tradicionalmente marginadas de acceder a fuentes de financiamiento por considerárselas no sujetos de crédito, según el criterio de la banca tradicional. Estas estructuras financieras rurales han evolucionado paulatinamente, y se mantienen gracias a la confianza de los campesinos, se ha generado una cultura financiera, mejores buscando alternativas que les permitan rentabilidad y sostenibilidad.

# Las finanzas Populares y solidarias en Ecuador

PNFPEES (2012) en Ecuador como en muchos de los países de la región, la posibilidad de superar la pobreza pasa por mejorar las capacidades sistémicas territoriales, asumiendo la población la gestión de su propio desarrollo a través de la capitalización y canalización de recursos económicos orientados a financiar la generación de bienes y servicios como requisito para propiciar mejores condiciones sociales y económicas y alcanzar un mejor vivir. En este sentido las "Finanzas Sociales o Populares" ha tomado importancia para democratizar los servicios financieros y potencializar el desarrollo endógeno.

La economía y finanzas solidarias se fundamentan en acciones conjuntas emprendidas por ciudadanos asociados afianzadas en la construcción de la confianza, el compromiso y la participación.

#### **Características:**

### **Enfoque social**

- ✓ Incluye una visión social, orientada a potencializar las capacidades sistémicas para el desarrollo local, promoviendo el buen vivir.
- ✓ Generación de bienes y servicios al alcance de todas y todos (democratización)
- ✓ Dé prioridad a la población vulnerable y promueve procesos de inclusión.

### Gestión solidaria

- ✓ Sociedades de personas promueve la asociatividad como principio básico.
- ✓ Estructura de propiedad y control social.
- ✓ Participación plena de los socios en la gobernabilidad.
- ✓ Potencializa el capital social.

# Normativa legal de REFSE

# Ley para la Economía y las Finanzas Populares y Solidarias

"La Asamblea Nacional de Ecuador aprobó el 14 de abril del 2011 una ley la cual busca recocer, fomentar y fortalecer al sector de la Economía Popular y Solidaria, la ley de 175 artículos incluye a los sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas así como a las unidades económicas populares dedicadas a la producción, comercialización de bienes y prestación de servicios." (SFPS, Ley de Economía y del Sector Financiero Popular y Solidario )La Superintendencia de Economía Popular y Solidario del Ecuador (SEPS)

La SEPS inicio su gestión el 5 de junio del 2012 es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria con personería jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera que busca el desarrollo estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario. (SFPS, Ley de Economia y del Sector Financiero Popular y Solidario)

### **Atribuciones:**

- ✓ Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento
- ✓ Otorgar personería jurídica
- ✓ Fijar tarifas de servicios
- ✓ Autorizar las actividades financieras que dichas organizaciones desarrollen
- ✓ Levantar estadísticas
- ✓ Imponer sanciones y,
- ✓ Expedir normas de carácter general

# La Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS)

PNFPEES (2012), la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, es un organismo de derecho público administrativo, técnico y financiero con jurisdicción nacional se rige por la ley orgánica de la Economía Popular y Solidaria y por las normas emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria apoyo de aliados estratégicos como: Programas de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, Agencia Suiza de Cooperación SWISSCONTACT, Plan Internacional Inc, entre otros.

# La CONAFIPS dentro de su estructura cuenta con los siguientes componentes:

- ✓ Componente fondo de crédito, canalizado mediante mecanismo de segundo piso.
- ✓ Componente de capacitación y fortalecimiento de las organizaciones del sector financiero popular y solidario.
- ✓ Componente fondo de garantía crediticia mediante el cual se profundizara el crédito y los servicios financieros, permitiendo que los emprendimientos productivos de la Economía Popular y Solidaria accedan a financiamiento acorde a sus condiciones.
- ✓ Componente de capacitación y fortalecimiento de emprendimientos productivos tiene como propósito articular los esfuerzos de los diferentes programas de inclusión económica y social con iniciativas de financiamiento crediticio.

# Instituto Nacional de Economía Popular y Solidario (IEPS)

Es una entidad adscrita al ministerio d inclusión económica y social que propone y ejecuta la política pública coordina organiza y aplica los planes, programas y proyectos que contribuyen a la construcción del sistema económico social y solidario del Sumak Kawsay (IEPS)

# Planeación estratégica

#### Definición

Según Fred (2013) la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.

# Características de la Planeación Estratégica

De acuerdo a Castelan (1985), dos son las características de planeación estratégica dado su enfoque a largo plazo:

- La incertidumbre, porque la dirección de la empresa normalmente tendrá informaciones imperfectas en cuanto a su medio ambiente, a la competencia, consumidores e inclusive en cuanto a sus potencialidades.
- La decisión: no obstante, la situación de incertidumbre a la cual el dirigente de la empresa hace frente, es imperativo para él, con base en la información con que cuenta, asumir el riesgo y decidir

# Beneficios de la planificación estratégica

Para Steiner (2007), algunos beneficios de la planeación estratégicas son:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:
  - 1. Simula el futuro
  - 2. Aplica el enfoque de sistemas

- 3. Exige el establecimiento de objetivos
- 4. Revela y aclara oportunidades y peligros futuros
- 5. Proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa
- 6. Sirve de base para otras funciones directivas
- 7. Mide el desempeño
- 8. Señala asuntos estratégicos
- Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas:
  - 1. Mejora el canal de comunicación,
  - 2. Capacitación de los directivos,
  - 3. Incrementa el sentido de participación.

# Importancia de la planificación estratégica

De acuerdo Sonora, (2013) indica que la planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Alcanzar los resultados planteados, constituye el marco teórico para la acción que se halla en la mente de las empresas u organización y de sus empleados lo que permite que los gerentes y otros individuos evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas bajo un lenguaje común y decida sobre las acciones que se deben emprender en un periodo determinado, logrando la administración estratégica de la organización. Así mismo ayuda a la institución o empresa a que organiza y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera.

# Proceso de la planificación estratégica

Según Fred, (2013) manifiesta que el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

### La formulación de estrategias

Suele desarrollar aspectos relevantes como 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, siendo este el pilar fundamental para el logro satisfactorio del plan estratégico.

# La visión y la misión de la empresa

# Principios y valores

Los principios y valores corporativos se refieren a las creencias y convicciones que influyen en el comportamiento de los integrantes de una organización. Se define los límites del comportamiento moral en una empresa, crea una distinción entre una organización y las otras, y transmite una cierta identidad a sus miembros (Gomez, 2014).

### Misión

Fred (2013), es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión 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: ¿Cuáles nuestro negocio? Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización.

# Componentes de la misión

De acuerdo a Fred (2013) son los siguientes:

- ✓ Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- ✓ Productos y servicios ¿Cuáles son los principales productos servicios que ofrece la empresa?
- ✓ **Mercados** en términos geográficos ¿en dónde compite la empresa?
- ✓ **Tecnología** ¿la empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
- ✓ Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿la empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- ✓ **Filosofía** ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?
- ✓ **Autoconcepto** ¿Cuál es la competencia distintiva o ala ventaja competitiva más importante?
- ✓ **Preocupación por la imagen pública** ¿la empresa responde a las preocupaciones, sociales, comunitarias y ambientales?
- ✓ Preocupación por los empleados ¿los empleados son un activos valiosos para la empresa?

### Visión

Según Fred (2013) señala que visión es el horizonte empresarial, es decir de las proyecciones de la empresa hacia donde desea llegar en un futuro planificado, establecer un rumbo definido es un gran avance para la empresa ya que no se contaría con un futuro incierto es así que la visión 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.

### Análisis de la matriz FODA

### Definición

La matriz FODA es el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse, ordenarse y compararse, genera un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de un sistema organizacional. (Zabala, 2010)

# **Objetivo**

Es el análisis profundo de los factores que afectan positiva o negativamente al sistema organizacional, en el propósito de establecer comparaciones que permitan generar estrategias alternativas factibles, las cuales serán seleccionadas y priorizadas posteriormente (lo que significa determinar cuáles de ellas son las mejores estrategias) para identificar, finalmente, los objetivos socioeconómicos básicos de la organización. (Zabala, 2010)

Una vez terminado el análisis FODA se debe aprovechar los puntos fuertes para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el mercado, y de reducir las amenazas detectadas, corrigiendo o eliminando nuestros puntos débiles. Es una herramienta efectiva y de fácil aplicación, por tanto, la matriz de análisis FODA se puede aplicar a cualquier empresa, independientemente de su tamaño y de su actividad. (Santos, 2011)

### Evaluación externa

Se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. La matriz FODA divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas (Rodríguez, s/f).

# **Oportunidades**

Rodríguez (2006), afirma las oportunidades se consideran a los factores externos que tiene una incidencia positiva para la empresa y que esta debe contar con la capacidad y los recurso de aprovechar en el momento que se presenten así lo menciona las oportunidades son elementos que existen en un momento dado (coyunturas), básicamente externos, que nos permiten avanzar hacia la visión estratégica.

#### Amenazas

Según Rodríguez (2006), las amenazas se consideran como factores externos de incidencia negativa para la asociación los mismos que la empresa debe estudiarlos y generar estrategias que puedan reducir su impacto, tomando en cuenta que este tipo de factores la empresa no los puede manipular, únicamente se debe adoptar una posición defensiva para mantenerse en el nivel proyectado y aun generar mayor riqueza, así lo afirma las amenazas son factores que pueden afectar el desarrollo de la estrategia o la competencia de la institución, como una crisis económica y/o política.

# **Matriz PESTEC**

Según Fred (2013) para desarrollar el proceso de plan estratégico una vez que se haya conocido la filosofía institucional se debe determinar los factores claves de éxito de la empresa por lo tanto se necesita analizar el entorno externo de la misma a través de los factores PESTEC, los cuales Permiten que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, gubernamental, legal, tecnológica, y competitiva.

### **Factores Políticos**

Menendez (2016), manifiesta que cuando se considera los factores políticos, se evalúa el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar nuestros negocios. Si uno está operando en varios países, es necesario aplicar el análisis a cada uno de ellos y al bloque político o comercial de naciones al que pertenecen. Los factores políticos incluyen la evaluación de aspectos tales como: La protección a la inversión, la legislación tributaria, la legislación laboral, la forma de gobierno (Ej. Democracia, autocracia), la estabilidad y el riesgo político.

#### **Factores Económicos**

Menendez (2016) indica que los factores políticos no operan en el vacío, y las decisiones de política pública tienen implicaciones económicas. Todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global. El comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo estarán relacionados con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por la que atraviese una economía; afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas. Estos son ejemplos de los aspectos económicos que podríamos considerar para el análisis: La etapa del ciclo económico, los niveles de inflación, las tasas de crecimiento económico actuales y potenciales, los niveles de deuda y ahorro, etc.

# **Factores Sociales**

Menendez (2016) se enfoca en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Los factores sociales varían de un país a otro e incluyen aspectos tan diversos tales como, las religiones

dominantes, las actitudes hacia los productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma en la difusión de los productos en los mercados, el tiempo que la población dedica a la recreación y los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad. Los cambios demográficos, por ejemplo, tienen un impacto directo sobre las empresas. Los cambios en la estructura de la población afectan la oferta y la demanda de bienes y servicios en una economía.

# **Factores Tecnológicos**

Menendez (2016) la tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. Los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada, los niveles mínimos para producir eficientemente e influir en la decisión de si producimos directamente o contratamos con terceros. Estos son ejemplos de aspectos a considerar en el análisis de los factores tecnológicos: El impacto de las nuevas tecnologías (Ej. Robótica, nanotecnología), el impacto y velocidad de las transferencias de tecnología, el tamaño de las inversiones en investigación y desarrollo tecnológico, el impacto de las tecnologías de la información

### **Factor Competitivo**

Fred (2013) el entorno competitivo se muestra cada día más interesante o a la vez preocupante para la asociación ya que un descuido de este factor puede generar varios problemas para la misma por lo tanto las empresas deben asignar recursos para monitorear este factor a través de las cinco fuerzas de Porter y determinar posibles oportunidades y/o amenazas frente a la competencia para poder formular las estrategias más adecuadas para aprovechar y/o reducir el impacto de las mismas, y ser más competitivos y a la vez generar mayor productividad y riqueza.

Una parte importante de las evaluaciones externas es la identificación de las firmas rivales y la determinación de sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y

estrategias. Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias. Identificar a los principales competidores no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias. Además, debido a razones competitivas, muchas empresas multidivisionales no proporcionan información sobre las ventas y las ganancias de sus diferentes divisiones.

# Se formula las siguientes interrogantes:

- 1. ¿Cuáles son las principales fortalezas de los competidores?
- 2. ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
- 3. ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
- 4. ¿Cómo responderán los competidores más importantes ante las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas que afectan a nuestra industria?
- 1. ¿Qué tan vulnerables son los principales competidores ante nuestras estrategias empresariales alternativas?
- 2. ¿Qué tan vulnerables son nuestras estrategias alternativas ante un contraataque exitoso por parte de nuestros competidores más importantes?
- 3. ¿Cómo están posicionados nuestros productos o servicios en relación con los de nuestros competidores más importantes?
- 4. ¿En qué medida están entrando nuevas compañías a esta industria, y hasta qué punto están dejando esta industria las viejas compañías?
- 5. ¿Cuáles factores clave han dado como resultado nuestra posición competitiva actual en esta industria?

6. ¿Cómo han cambiado las calificaciones de ventas y utilidades de los principales competidores en la los últimos años? ¿A qué se debe ese cambio?

¿Cuál es la naturaleza de las relaciones de los proveedores y los distribuidores en esta industria? (Fred, 2013)

#### Fuerzas de Porter

Hace referencia a la forma más idónea de analizar el entorno competitivo para la asociación por lo tanto se conoce que las Fuerzas de Porter al enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

- 1. Rivalidad entre empresas competidoras.
- 2. Entrada potencial de nuevos competidores.
- 3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
- 4. Poder de negociación de los proveedores.
- 5. Poder de negociación de los consumidores. (Fred, 2013)

### **Nuevos competidores**

Según Fred (2013), un aspecto interesante es la capacidad que la industria tiene para que aparezcan nuevos competidores, siempre se deben plantear estrategias que permitan limitar el acceso a nuevas empresas que puedan robar parte del mercado o tal vez hasta remplazar a la empresa es decir cuando un nuevo competidor entra en un mercado su capacidad productiva se expande. Aunque el mercado está creciendo rápidamente una nueva entrada intensifica la lucha por la cuota de mercado

# Rivalidad de competidores

Fred (2013), la rivalidad entre empresas es la forma de competir activamente entre ellas con el afán de liderar el mercado, tomando en cuenta que la entrada puede ser frenada cuando una o más de las firmas de un sector ve la oportunidad de mejorar su posición o incrementarla o siente presiones.

# Condiciones que provocan una alta rivalidad entre compañías competidoras

- 1. Número elevado de compañías competidoras
- 2. Semejanzas en el tamaño de las compañías competidoras
- 3. Similitud en la capacidad de las compañías competidoras
- 4. Reducción de la demanda de los productos de la industria
- 5. Caída de los precios de productos/servicios de la industria
- 6. Cuando los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad
- 7. Cuando las barreras para abandonar el mercado son altas
- 8. Cuando las barreras para entrar al mercado son bajas
- 9. Cuando los costos fijos son elevados entre las compañías competidoras
- 10. Cuando los productos son perecederos
- 11. Cuando los rivales tienen un exceso de capacidad
- 12. Cuando la demanda de los consumidores disminuye
- 13. Cuando los rivales tienen un exceso de inventario
- 14. Cuando los rivales venden productos/servicios similares
- 15. Cuando las fusiones son comunes en la industria. (Fred, 2013)

# Presión de productos sustitutos.

Según Fred (2013), los productos sustitutos son aquellos que pueden remplazar en consumo al producto que se oferte actualmente en la empresa si esto llegara a pasar. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales.

# Poder de negociación de los compradores.

Según Fred (2013), se conoce como poder de negociación de clientes y esto implica que son ellos quienes pueden o tiene la capacidad de condicionar la compra de sus productos, los escenarios para este caso es que sean los únicos clientes de esta industria pero que existan más ofertantes, es aquí cuando los compradores de las producciones de un sector pueden bajar las ganancias de ese sector, mediante la negociación por alta calidad o más servicios poniendo una empresa frente a las otras, es posible que el poder de negociación de los consumidores sea la más importante de las fuerzas que afectan la ventaja competitiva. Los consumidores obtienen un mayor poder de negociación en las siguientes circunstancias:

- 1. Si pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos
- 2. Si son especialmente importantes para el vendedor.
- 3. Si los vendedores están luchando contra la caída en la demanda del consumidor.
- 4. Si están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores.
- 5. Si es su decisión comprar un producto y cuándo hacerlo. (Fred, 2013)

# Poder de negociación de los proveedores.

Fred (2013), al igual que la fuerza anterior esta es similar solo que se presenta en un escenario contrario, es decir ahora los proveedores son quienes tienen la capacidad de condicionar la venta de sus productos, los escenarios en que se presenten es que formen parte de un mercado monopolizado es decir hay muchos demandantes del producto pero existe un solo ofertante u este puede reducir las ganancias de una empresa, impidiéndole recobrar los incrementos de los costos al mantenerse estables los precios.

### Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Fred (2013), la matriz EFE en cambio nos permite analizar el entorno externo, el procedimiento de esta matriz es similar a la anterior e igualmente el resultado se analiza en base al 2.5, conociendo de esta forma si se encuentra preparada para aprovechar las oportunidades o si se encuentra en la capacidad de disminuir el impacto de las amenazas.

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

Esta matriz se implementa siguiendo los cuatro pasos. (Fred, 2013)

Paso 1: en la primera columna se refleja los factores del entorno ya sean oportunidades o amenazas, las cuales se consideren más importantes para la empresa. (Entre cinco y diez aproximadamente)

**Paso 2**: en la segunda columna se encuentra el peso o valor en el cual se asigna un porcentaje de cada factor tomando en cuenta su importancia dependiendo del éxito o fracaso de este, la suma de los valores debe ser igual a uno o a cien (en términos porcentuales).

**Paso 3:** en la tercera columna se califica cada factor del entorno de la empresa. Los factores asignados deben estar en un rango de uno a cuatro, siendo uno el mínimo y cuatro el máximo. Dependiendo de su importancia efectividad y estrategia.

**Paso 4**: por último, en la columna cuatro se muestra el resultado dela multiplicación de los valores asignados a cada uno delos factores (columna dos) por la calificación asignada en la tercera columna. La suma de estos tomara un valor entre uno y cuatro considerándose positivos los valores superiores a 2.5 y negativo a los inferiores.

Cuadro 1

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

<b>Factores Clave</b>	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Descripción de los valores del entorno, considerando los más relevantes para la empresa ya sean oportunidades o amenazas.			
Total	1		Valor total

Fuente: Fred D, 2013, pág.81

# La matriz de ventaja competitiva (MVC)

Cuadro 2
Matriz de ventaja competitiva (MVC)

Matriz de ventaja competitiva (MVC)								
	Compañía Muestra			Competidor A				
N Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	P. ponderado	Peso	Calificación	P. ponderado		
1								
2 3				•••••				
4								
TOTAL								
NOTAC.								

- 1. Los valores de las calificaciones son las siguientes: 1 (menor debilidad); 2 (mayor debilidad); 3 (menor fuerza); 4 (mayor fuerza).
- 2. Se simplifica enumerando solo 5 factores para el éxito.

Fuente: Fred David 2013

### Evaluación interna

Se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis FODA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa (Hatten, 1987).

#### **Fortalezas**

Rodríguez (2006), forman parte del ambiente interno y estas se las puede considerar como el punto fuerte de la empresa al momento de desarrollar su operatividad, así lo da a conocer las fuerzas son internas y requieren aprovecharse para avanzar.

### **Debilidades**

Según Rodríguez (2006), las debilidades son factores internos negativos que la empresa los ha generado y que están afectando a la misma, esto se puede corregir para que se trasformen en fortalezas pero se necesita primero hacer una buena evaluación de los mismos y luego desarrollar un plan de acción para superar estos aspectos, tal como lo menciona las debilidades son los problemas internos de eficiencia y efectividad.

### Estudio financiero

### Estado de situación financiera

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

#### Estado de resultados

El estado como su nombre lo dice, resume los resultados de las operaciones de la compañía referentes a las cuentas de ingresos y gastos de un periodo determinando. Del estado de

resultados se obtiene los resultados de las operaciones para determinar si se gana o se perdió en el desarrollo de la misma (Guajardo y Andrade, 2008).

### **Razones financieras**

# Razones de Liquidez

Según Gitman (2013), miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas.

# Administración del Capital de Trabajo

Gitman (2013), el capital neto constituye la parte del activo circulante que es financiado con el pasivo a largo plazo y permite a la empresa medir su liquidez, es decir, es la diferencia entre los activos y pasivos circulantes. Este índice debe ser positivo, asegurando que se cumpla que el activo circulante sea mayor que el pasivo circulante, lo que indica que la empresa cuenta con medios financieros para pagar sus obligaciones a corto plazo.

Se calcula:

Capital de trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante

# Razón de Liquidez General

Gitman (2013), relaciona el activo circulante con el pasivo circulante. El valor de este índice oscila entre 1 y 2

**Liquidez General** = Activo Circulante (AC) / Pasivo Circulante (PC)

### Razón de endeudamiento

Gitman (2013), el endeudamiento es un problema de flujo de efectivo y el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración de la empresa para generar los fondos

necesarios y suficientes para pagar las deudas a medida que se van venciendo. Al interpretar esta razón, hay que tener presente cuanto más alta sea tanto mayor será el apalancamiento financiero de la entidad.

Razon de endeudamiento 
$$=$$
  $\frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total}$   $=$  se expresa en porcientos

### Razones de solvencia

Según Gitman (2013) las razones de solvencia miden la capacidad de la empresa de enfrentar sus obligaciones en el plazo de su vencimiento, las de actividad reflejan la efectividad con que se administran los activos de la empresa.

### Razones de apalancamiento o estructura.

Según Gitman (2013), miden la capacidad de la empresa para contraer deudas a corto plazo con los recursos que se tienen. Expresan en qué medida se usa el financiamiento por medio de deudas, o sea, su apalancamiento financiero.

- ✓ **Razón de Endeudamiento** = Se determina a partir del cociente entre el Pasivo Total o la Deuda Total (sin incluir el Patrimonio) entre el Activo Total.
- ✓ **Razón Pasivo-Capital** = Se determina a partir del cociente que relaciona los Pasivos a Largo Plazo (Recursos ajenos) entre el Capital Contable o Patrimonio.
- ✓ **Rotación del Activo Total** = Relaciona las Ventas anuales entre los Activos Totales.

### Razones de Rentabilidad.

De acuerdo a Gitman (2013), indica que miden la capacidad de la empresa para generar utilidades. Son una medida del éxito o fracaso con que se están manejando los recursos.

### Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Fred (2013), señala que esta matriz trata de presentar los factores críticos del éxito relacionados con los recursos y capacidades de la empresa o negocio como se toma en consideración las fortalezas y debilidad y por otro lado los valores asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito dela empresa.

Fred (2013) resume la elaboración de esta matriz en cuatro pasos que se correspondes a las cuatro columnas que lo conforman:

**Paso 1**: la primera columna refleja los factores internos críticos, tanto positivos como negativos que consideran más importantes para el negocio. La lista no tiene que ser exhaustiva.

**Paso 2**: en la segunda columna se reparte porcentualmente el valor adjudicado a cada factor en función de su importancia (sin entrar en consideraciones acerca de si se trata de una fortaleza o debilidad), su suma debe totalizar uno o si se prefiere 100 (en términos porcentuales).

Paso 3: en la tercera columna se recogen y se aginan los valores de cada factor en relación con el negocio. Los valores deben oscilar entre uno y cuatro, siendo cuatro la máxima calificación que indica que el factor es una fortaleza significativa y uno la mínima calificación que indica que el factor es una debilidad importante en función de la efectividad de la estrategia actual para responder a dicho factor.

**Paso 4**: por último, recoge el resultado de la multiplicación de los valores asignados a cada uno de los factores por las calificaciones asignadas en la tercera. Su suma en la última casilla tomara un valor entre uno y cuatro considerándose positivos los valores superiores a la media (2.5) y negativos los inferiores.

Cuadro 3
Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)						
Factores claves	Peso	Calificación	Peso ponderado			
Descripción de los factores claves o críticos internos considerados más relevantes para el negocio (Fortalezas y Debilidades)						
Total	1		Valor total			

**Fuente**: (Fred D, 2013, pág. 123)

# Estrategias en acción

Según Dalessio (2008) las estrategias pueden clasificarse en tres grupos, por lo que como desarrolladora de dicha investigación me permite saber que estrategias utilizo para realizar el plan estratégico para el mejoramiento de la organización

- 1. Estrategias genéricas competitivas.
- 2. Estrategias externas alternativas y específicas
- 3. Estrategias internas específicas

## Estrategias genéricas competitivas

Según Dalessio (2008) el primer paso para definir las estrategias que permitan a la organización superar a la competencia es evaluar y elegir la estrategia genérica que guiará las actividades y operaciones de las organizaciones.

## Estrategias externas alternativas

Según Dalessio (2008) se denominan estrategias externas por referirse a aquellas que debe desarrollar la organización para intentar alcanzar la visión establecida y son alternativas, ya que al existir un abanico de ellas el proceso estratégico determinará cuáles de dichas estrategias, usualmente cuatro o cinco, aunque podrían ser más, serán las escogidas.

# Estrategias externas específicas.

Según Dalessio (2008) son las estrategias alternativas con nombre propio, las cuales se van a implementar para alcanzar la visión esperada al alcanzarse los objetivos de largo plazo.

# Estrategias internas

Según Dalessio (2008) las estrategias internas son las que se desarrollan al interior de la organización con el fin de prepararla para desarrollar estrategias externas con mayor probabilidad de éxito. La evaluación interna ayuda a visualizar las estrategias internas que mejoren las debilidades de la organización y poder hacer uso intensivo de las competencias distintivas y fortalezas para competir con éxito en el sector industrial.

#### Matriz de combinación de factores

Fred (2013), existen combinaciones derivadas del análisis a través de las matrices F.O.D.A. que son ampliamente utilizadas, y que tienen fines específicos. Para realizar el análisis DOFA se va relacionando las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas obteniendo de esta manera las estrategias FA, FO, DA, DO.

## Tipos de estrategias que se obtendrán de esta matriz:

**Estrategia ofensiva FO**: tratan de utilizar las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

**Estrategia defensiva FA**: usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

**Estrategias de reordenación DO:** tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.

**Estrategias de supervivencia DA:** son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. (Fred, 2013)

Cuadro 4
Matriz de Estrategias DOFA

			FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)
		1 2 3 4 5	Hacer lista de fortalezas	1 2 3 4 5	Hacer lista de debilidades
	OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)
1 2 3 4 5	Hacer lista de oportunidades	1 2 3 4 5	Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades OFENSIVO	1 2 3 4 5	Vencer, superar las debilidades al aprovechar las oportunidades ADAPTIVO
	AMENAZAS (A)		ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)
1 2 3 4	Hacer lista de amenazas	1 2 3 4	Usar las fortalezas para evitar las amenazas DEFENSIVO	1 2 3 4	Superar las debilidades y evitar las amenazas IMAGINATIVO

Fuente: Fred D. 2013

## Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)

Fred (2013), indica que la MCPE 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 MCPE requiere de un buen juicio intuitivo.

A continuación se detalla los pasos para desarrollar la matriz MCPE de acuerdo a (Fred, 2013):

**Paso 1.** Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y de las fortalezas/debilidades internas clave en la columna izquierda de la MCPE. Esta información debe tomarse directamente de las matrices EFE y EFI. La MCPE debe incluir un mínimo de 10 factores externos y 10 factores internos clave para el éxito.

**Paso 2.** Asignar una ponderación a cada uno de los factores internos y externos clave. Estas ponderaciones son idénticas a las de las matrices EFE y EFI, y se presentan en una columna justo a la derecha de los factores internos clave.

Paso 3. Examinar las matrices (de adecuación) creadas de la etapa 2, e identificar las estrategias alternativas cuya implementación debe considerar la organización. Registre estas estrategias en la fila superior de la MCPE. De ser posible, agrupe estas estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.

Paso 4. Determinar el puntaje de atractividad (PA), es decir, un valor numérico que indique el atractivo relativo de cada una de las estrategias que conforman un conjunto específico de alternativas.

El puntaje de atractivo (PA) se determina examinando uno a uno los factores internos o externos con base en esta pregunta: ¿Este factor afecta la elección de estrategias realizada?. Si la respuesta es positiva, las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. Este puntaje debe asignarse específicamente a cada estrategia para indicar su atractivo relativo sobre las demás en lo que respecta al factor clave que se esté analizando. El rango del puntaje de atractivo es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo. Por atractivo queremos decir el grado en que una estrategia permite, en comparación con las demás, que la empresa capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza.

Paso 5. Calcular la calificación del atractivo. La calificación del atractivo (CA) se define como el resultado de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por el puntaje de atractivo (paso 4) de cada fila. La calificación del atractivo indica el atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando exclusivamente el impacto de los factores internos clave adyacentes. Cuanto mayor

sea la CA más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor clave adyacente).

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

Cuadro 5
Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MPCE)

Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)								
	ESTRATEGIA 1 ESTRATEGIA 2							
Factores clave	Ponderación	PA	CA	PA	CA			
OPORTUNIDADES								
1	Xxx	X	X	X	X			
AMENAZAS								
1	Xxx	X	X	X	X			
SUBTOTAL								
FORTALEZAS								
1	Xxx	X	X	X	X			
DEBILIDADES								
1	Xxx	X	X	X	X			
SUBTOTAL	1							
TOTAL								

**Fuente:** (Fred D, 2013, pág.192)

## La implementación de la estrategia

Suele conocérsele como la "etapa de acción" de la administración estratégica en esta etapa se adoptan las medidas que requiere la empresa tomarlas para lograr su fin estos son: 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. Considerada a menudo como la etapa más difícil de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio.

## Determinación de objetivos estratégicos

Fred (2013) se denominan objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas a largo plazo, lograr la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año cumpliendo con su misión inspirados en su visión; estos son cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes en entre las unidades de la empresa; cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo.

### Plan de acción

Son procesos pautados que requieren responderse para cada objetivo propuesto: ¿qué es lo que se va hacer?, ¿Quién lo va hacer?, ¿cómo se habrá de realizar?, etc. Es un modo de asegurarnos de que la visión de nuestra organización sea concreta. Los planes de acción involucran a toda la institución, lo extraordinario de todo esto es que, como resultado final se logra un mapa de acuerdos básicos de operación general. Donde quedan expresadas todas y cada una de las acciones necesarias que componen la red de gestión para alcanzar la meta de la empresa. (López de Miranda, 2008).

### Plan operativo anual (POA)

Un plan operativo anual es un documento formal en que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad los objetivos a conseguir. 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 de seguir cada entidad (Certo & Peter, 1997).

### Elaboración del POA

- 1. Determinación de los objetivos operacionales.
- 2. Formulación de las metas y la elección de los indicadores correspondientes.
- 3. Precisión de actividades.
- 4. Programación y presupuestario. (Certo & Peter, 1997)

# La determinación de los objetivos operacionales tiene dos funciones básicas:

- 1. Genera 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. (Certo & Peter, 1997)

## La formulación de las metas y la elección de los indicadores correspondientes

Fred (2013), la formulación de indicadores debe hacerse en función de cada objetivo operacional. Debe diferenciarse los indicadores operativos de los indicadores de impacto, los primeros se refieren a los cambios logrados en la institución, los segundos a aquellos previstos para la población objetivo; en este caso de lo que se tarta en determinar cuáles son los indicadores de impacto que evidenciaran el logro de cada objetivo operacional.

### Precisión de las actividades

Fred (2013), 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 en respecto a los recursos humanos. Algunas actividades deben realizarse en periodos fijos; otras, cuando sea conveniente.

# Programación y Presupuesto

Fred (2013), consiste en ubicar cada actividad en relación a la fecha de su realización y de su ejecutor responsable y los costos d 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 (Gómez, 2012, p.141).

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

## Evaluación y control estratégico

"La evaluación está relacionada al seguimiento que debe hacerse al plan estratégico. Sin embargo, es necesario diferenciar estos dos elementos: el seguimiento está enfocado al campo

operativo, actividades, costos, plazos y resultados de servicios; y, la evaluación se enfoca a los objetivos más amplios" (Gallardo, 2012).

Es la etapa final de la administración estratégica, en donde se determinará los resultados que se ha obtenido durante el proceso. 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:

- 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.

# e) MATERIALES Y MÉTODOS

#### **Materiales**

Para la elaboración del trabajo de investigación se utilizó diversos recursos y materiales, los mismos que permitieron y aportaron significativamente con la elaboración y ejecución de la presente tesis, equipos de oficina tales como: computadora, impresora, flash memory; materiales como: anillados, que sirvieron para la culminación de la presente tesis.

### **Métodos:**

#### Científico

Este método permitió conjugar la teoría con la práctica en cuanto a la propuesta de "Planificación Estratégica para la Corporación Civil Red de Entidades Financieras Solidarias y Equitativas REFSE para el periodo 2018-2022, en la ciudad de Loja" lo que permitió verificar el cumplimiento de los objetivos partiendo desde la estructura del trabajo hasta la comunicación de los resultados.

### **Deductivo**

Este método permitió determinar qué factores inciden en forma general en el desarrollo de REFSE tales como los factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y competitivos para determinar las oportunidades y amenazas de la misma para la estructuración de la matriz EFE.

## Inductivo

Este método se utilizó para realizar la observación de las condiciones y procesos particulares que mantiene la Corporación en su diagnóstico interno, en la cual se determinan las debilidades y

fortalezas, en la área gerencial, administrativa de REFSE, dentro de la cual se determina la matriz EFI, así mismo permitió realizar un análisis extenso y detallado de los factores internos y externos que rodean la empresa, obteniendo información necesaria para desarrollar la matriz FODA.

#### Analítico

Este método permitió analizar la filosofía institucional como es la visión, misión, valores bajo los componentes de Fred David igualmente se lo utilizó para interrelacionar las matrices y determinar las estrategias más óptimas para desarrollar las matrices de MCPE, también se lo utilizo en virtud, de que sea parte de un análisis general de los objetivos estratégicos para recabar indicadores que permitan medir el grado o nivel de cumplimiento de los mismos, pudiendo incorporarse.

### **Técnicas**

Las técnicas que permitieron obtener información necesaria para el desarrollo de la investigación son las siguientes:

### Observación Directa

Esta técnica permitió el acercamiento directo de las instalaciones de REFSE, de tal forma que se identificó el ambiente en el que se desenvuelven, evidenciando la gestión administrativa, servicios que ofrece, infraestructura, además sirvió para conocer y delimitar la problemática y el planteamiento de objetivos.

### **Encuesta**

Se empleó una serie de preguntas específicas, dirigidas a los directivos, empleados y socios de REFSE, con la finalidad de obtener información fidedigna, que ayudó al desarrollo del análisis interno, descubriendo las fortalezas, debilidades y oportunidades.

# Revisión bibliográfica

Se utilizó libros, revistas, páginas web reglamentos y estatutos, balances financieros y de resultados, los cuales permitieron obtener información sobre el objeto de estudio para fundamentar el marco teórico y desarrollar la investigación.

## Censo

Al ser una institución pequeña, para determinar el número de encuestas se aplicó a todos quienes forman parte de la Corporación Civil REFSE, siendo sus directos 5, los empleados con los que cuenta son 3 y 22 socios entre ellos se encuentran 11 cooperativas de ahorro y crédito y 11 cajas de ahorro.

### f) RESULTADOS

Diagnostico estratégico de la Corporación Civil Red de Entidades Financieras Solidarias y Equitativas REFSE.

### Análisis externo

# Factor político – legal

El marco regulatorio que competen a la Corporación son:

- Constitución de la República.
- Ley orgánica de Economía Popular y Solidaria.
- Reglamento de Economía Popular y Solidaria.
- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera.
- Decretos Ejecutivos emitidos por el Presidente de la República del Ecuador.

Estas leyes y reglamentos ayudan a definir el entorno externo, interviniendo en las decisiones políticas, leyes y reglamentos establecidos por el Gobierno del Ecuador en el Art. 3 y 4 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria:

En el Art 3 de la Ley Orgánica menciona que la Ley tiene como objeto "Reconocer, fomentar, fortalecer; potenciar prácticas para alcanzar el Sumak Kawsay; establecer un marco jurídico y establecer la institucionalidad para ejercer la rectoría, regulación, control y acompañamiento de la Economía Popular y Solidario", y;

Art 4 de la misma ley menciona "Que las personas y organizaciones amparadas por esta ley se guiaran por los siguientes principios: la búsqueda del buen vivir; prelación del trabajo sobe el capital y los intereses colectivos; el comercio justo y la distribución equitativa y solidaria de

excedentes". De esta manera genera una oportunidad para REFSE, la cual tendrá un marco jurídico sólido, por cuanto tiene respaldo de las diferentes instituciones que regulan a este sector, lo que genera para REFSE, mayor confianza logrando tener mayor aceptación dentro del sector de las finanzas populares.

**Políticas de apoyo del Gobierno.**- el Gobierno crea políticas orientadas a fortalecer, incentivar las finanzas populares y por ende ayuda con mecanismos para el desarrollo del buen vivir, generando un sinnúmero de oportunidades para REFSE.

En el Gobierno del Econ. Rafael Correa se delineó la asamblea constituyente y de esto surgió la nueva constitución de la Republica en el año 2008, apoyando al sector de economía popular y solidaria, así mismo se expidió la Ley de Economía Popular y Solidaria en la que hubo un reconocimiento especifico a este sector, así lo indica el artículo 311 de la Constitución de la República del Ecuador.

Que, el artículo 311 de la misma Constitución señala que 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 y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidaria 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. (Ley del Ecuador, 2018)

Dentro de la estructura del Plan Nacional del Buen Vivir en el eje 2 que corresponde Economia al servicio de la sociedad en el objetivo 4 que corresponde a "consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario y afianzar la dolarizacion", su interés es fortalecer el sistema económico mediante acciones que permitan la generación de empleo y estabilidad

laboral, este sistema se dimaniza con la participación directa de los agentes económicos. Asi mismo pretende mejorar el aumento de la participación de económia popular y solidaria en el proceso productivo, debido a que es un elemento fundamental para el desarrollo de territorios.

La meta es fortalecer las finanzas populares y solidarias del Ecuador considerando que el carácter de "popular" se basa en ser propiedad comunitaria y el "solidario" se debe a responsabilidad social de la población excluida en donde existe un equilibrio entre rendimiento económico y social por todo esto se considera a las finanzas populares de vital transcendencia, el Plan Nacional del Buen Vivir representa una oportunidad para REFSE siendo su fin, regular y crear politicas que promuevan la productividad y la competitividad asi mismo procura proteger la sustentabilidad ambiental y el crecimeinto economico mediante incentivos y fuentes alternativas de financiamiento.

**Organismos de ayuda.-** existen varios organismos de apoyo, los cuales inciden positivamente en el desarrollo de REFSE, a través de convenios, fuentes de financiamiento, representación.

Estos organismos son la base fundamental de REFSE para expandirse y diversificar sus servicios logrando así, que la Red pueda funcionar como tal.

# Siento los principales:

• Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador (RENAFIPSE), es una organización ética, equitativa, de integración y representación social, política y financiera de Redes y Uniones, formadas por Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias la presencia de este ente de apoyo es oportuno para el funcionamiento de REFSE el mismo que fortalece el talento humano y la capacidad financiera, tecnológica y

administrativa de sus filiales en el marco del desarrollo local y de la economía popular y solidaria.

- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS), es una institución pública que opera como banca de segundo piso, es decir, una entidad financiera al servicio de los actores de la economía popular y solidaria; siendo estos: cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas, cajas de ahorro y bancos comunales. La presencia de este ente de apoyo representa una oportunidad para REFSE ya que recibe beneficios tales como: genera inclusión financiera y aporta al mejoramiento de la calidad de vida de las organizaciones y sus socios.
- Instituto de Economía Popular y Solidario (IEPS), su presencia es esencial para REFSE ya que otorga fortalecimiento al sector de Economía Popular y Solidaria, y además brinda servicios tales como: capacitación, asesoría y acompañamiento, asistencia técnica, espacios de diálogo, cofinanciamiento de planes de negocio, espacios de comercialización, su apoyo hace de REFSE una institución para la cual fue creada.
- Grupo Social FEPP, es una fundación que tiene más de 40 años en el Ecuador brinda apoyo a cajas y cooperativas de ahorro y crédito; es un organismo de ayuda para REFSE, otorgándole facilidades de financiamiento y además dispone de sus instalaciones para que se desempeñe como tal.
- Banco Codesarrollo, institución financiera privada que nació del Grupo Social FEPP apoya en coordinación con REFSE a los socios; además, esta institución ayuda a mantener la sostenibilidad financiera lo cual genera una oportunidad para que REFSE se desarrolle como un ente de integración y fortalecimiento.

 Swiscontact.- es una organización internacional de origen Suizo, que apoya al sector de Economía Popular y Solidaria a nivel mundial, su presencia es de vital transcendencia para REFSE mismo que brinda apoyo, actualmente se encuentran en vigencia dos proyectos de fortalecimiento a la Red y a sus afiliados.

## **Impuestos fiscales**

**Impuesto a la Renta IR.** Al ser una red de integración, apoyo y fortalecimiento para las cajas y cooperativas de ahorro y crédito socias, sin fines de lucro su fin es social, representando una oportunidad para REFSE, ya que es una organización exenta de pago de impuesto a la renta, de acuerdo lo señalado en el Art.9 de la Ley de Régimen Tributario Interno.

### Factor económico

Los factores económicos poseen un impacto directo en el atractivo potencial por las diferentes estrategias que se deseen implementar en cada organización.

### Indicador de Inflación

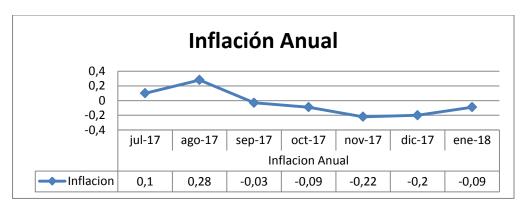


Figura 1. Inflación

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Al año 2017, el registro de la inflación fue negativo (-0.20%); por cuanto no existe un incremento de precios y mientras más bajo sea este indicador mejor será para la economía del país, el crecimiento continuo y generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos de la economía a lo largo del tiempo son generados por la inflación en este caso al contar con una

inflación negativa mejora el poder adquisitivo y genera la capacidad de ahorro representando una oportunidad para REFSE.

### Indicador de Pobreza

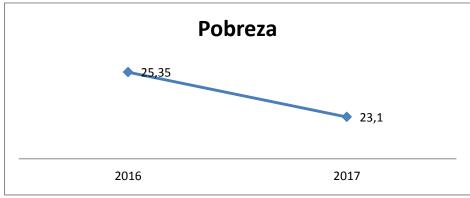


Figura 2. Pobreza

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

La pobreza es un factor importante para todo análisis ya que disminuye la capacidad de compra o adquisición del cliente, así lo demuestra que en el año 2016 es de 25,35% y para el año 2017 disminuyo en 2,25% llegando a dar un índice de pobreza de 23,1%. Al disminuir este factor genera una oportunidad para REFSE dentro del cual mejora las condiciones de vida de las personas y por ende las estructuras financieras locales socias se verán beneficiada, mejorando la capacidad y posibilidad de contratar servicios de capacitación, asistencia técnica, asesoramiento como los que ofrece REFSE.

## **Indicador de Desempleo**

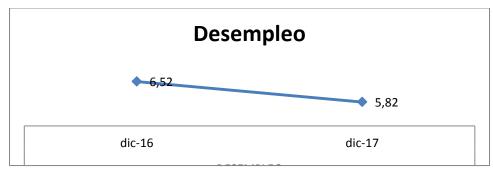


Figura 3. Desempleo

Fuente: Banco Central del Ecuador

A nivel nacional muestra un claro descenso, el más importante de los últimos cinco años, ubicándose en 5,82% en diciembre de 2017 mientras que para el año anterior fue de 6,52%, lo cual representa una caída de 0,7 puntos porcentuales. Es así que se considera una oportunidad para REFSE ya que la recuperación económica que vive el país y por ende la región sur, se evidencia en el sistema laboral con resultados positivos y consistentes que al disminuir el desempleo mejora las condiciones de vida de las personas y por ende de las entidades financieras.

### Factor tecnológico

# Software

Es importante el factor tecnológico en donde las empresas deben estar a la par con los cambios tecnológicos en equipos y software, optimizando costos, incrementando la eficiencia, mejorando la calidad de sus productos y dar un servicio oportuno y más ágil a sus clientes, es por ello que representa una oportunidad para REFSE porque en nuestro entorno local existen empresas proveedoras de software aptos para satisfacer las necesidades que presenten las cajas y cooperativas de ahorro y crédito socias y clientes.

Sistema informático avanzado.- el sistema informático es el medio tecnológico que más impacto ha tenido sobre la humanidad, en la zona donde se encuentran las diferentes cajas y cooperativas existe infraestructura tecnología por cuanto el acceso a internet es eficiente, dispone de cobertura de redes de telecomunicaciones; representando una oportunidad para REFSE por cuanto es la encargada de la implementación de tecnología para los socios.

### **Factor social**

Cultura y costumbres.- al contar con una diversidad de socios pertenecientes a lugares que conforman la zona 7 como son: Zamora, El Oro y Loja; representa una amenaza para la REFSE

ya que cada EFLs posee sus costumbres y culturas innatas, es por ello al momento de realizar talleres de capacitación surgen desacuerdos afectando al nivel de satisfacción.

**Migración.-**es un factor muy importante, ya que el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC indica que en el 2016 se registró un dato promedio de 17.922 habitantes, que se movilizaron en nuestro país, recalcando que fue mayor el índice de emigrantes, por ende esta inestabilidad residencial hacen que los sectores productivos y económicos se vean afectados, convirtiéndose en una amenaza externa para las EFLs y por ende a REFSE.

Geografía.- REFSE pertenece a la zona 7 del país, comprende Loja, Zamora Chinchipe y el Oro dentro de esta zona se pudo evidenciar que existen cooperativas de ahorro y crédito que necesitan del acompañamiento técnico de REFSE, representa una oportunidad puesto que existe demanda insatisfecha del 90% por cubrir en el mercado.

## **Factor competitivo**

**Poder de negociación de los proveedores.-** los principales proveedores son las instituciones financieras privadas en el cual ellos disponen de poder de negociación, siendo los que influyen en las tasas de interés, los montos y el plazo en este caso, pese a que REFSE no utiliza servicios financieros de la banca privada, sería una oportunidad disponer de una nueva fuente de financiamiento externo permitiendo desarrollar sus actividades.

**Poder de negociación de los consumidores.-** De las EFLs de REFSE, el 40% de las cooperativas y cajas de ahorro y crédito son las que demandan mayor cantidad los servicios ofrecidos por parte de la red mismos que en varias ocasiones influyen en las negociaciones, representando una amenaza.

Amenaza de productos sustitutos.- los productos sustitutos son productos adicionales que pueden remplazar a los servicios que brinda REFSE como son (capacitación vía online, autocapacitación etc.), al acoger los socios dichos servicios representaría una amenaza para la Corporación ya que su nivel de ventas en servicios disminuiría.

**Entrada de nuevos competidores.-** es la entrada potencial de nuevos competidores, las organizaciones más representativas: FINANCOOP, UCASUR, CEDECOP quienes en un futuro podrían involucrarse en el mercado.

Rivalidad entre competidores.- la rivalidad entre competidores no es un factor de amenaza para REFSE, pese a que en el entorno local existe una institución Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito UNICOOP quien brinda servicios similares a REFSE, no lo hace competente ya que de acuerdo al reglamento de la ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en el art 116 señala que las uniones son organismos de integración representativa de unidades económicas populares, organizaciones comunitarias, cajas de ahorro, bancos comunales, asociaciones EPS o cooperativas con idéntico objeto social, lo que quiere decir que las uniones solo se pueden constituir con un solo tipo de organización en este caso UNICOOP es la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito; mientras que las Redes se constituyen con tres formas de organizaciones diferentes, en este caso REFSE está constituida como Red de cooperativas y cajas de ahorro y crédito más un banco comunal llegando a los sectores más vulnerables de la región sur del país. Por tal razón no existe rivalidad entre competidores generando una oportunidad.

## **OPORTUNIDADES**

- ✓ Ley de Economía Popular y Solidaria, lo cual le permite poseer un marco regulatorio afín a sus actividades institucionales.
- ✓ Demanda insatisfecha 90% del total de la zona 7 social
- ✓ Políticas de apoyo del Gobierno.
- ✓ Apoyo de Organismos multilaterales.
- ✓ Aumento de la capacidad de ahorro por disminución de la inflación.
- ✓ Mejorar la calidad de vida por disminución de la pobreza y desempleo.
- ✓ Exoneración de impuesto a la renta a instituciones sin fines de lucro.
- ✓ Existencia de proveedores de software en la zona.
- ✓ Reconocimiento prestigioso de la Corporación REFSE única en la región sur del país.

### **AMENAZAS**

- ✓ Variedad de culturas y costumbres en cada región de la zona 7.
- ✓ Ingreso de organizaciones competidoras.
- ✓ Presencia de productos sustitutos (capacitaciones vía-online, auto-capacitaciones).
- ✓ Falta de fuentes de financiamiento de carácter público.
- ✓ Inestabilidad residencial.

Fuente: Encuestas / Análisis PESTEC.

52

**Cuadro 7** *Matriz de factores externos (EFE)* 

	MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)					
	Factores	Peso	Calificación	Ponderación		
	OPORTUNIDADES					
1	Ley de Economía Popular y Solidaria, lo cual le permite	0,08	3	0,24		
	poseer un marco regulatorio afín a sus actividades					
	institucionales.					
2	Demanda insatisfecha 90% del total de la zona 7.	0,09	4	0,36		
3	Políticas de apoyo del Gobierno.	0,07	3	0,21		
4	Apoyo de Organismos multilaterales.	0,09	4	0,36		
5	Aumento de la capacidad de ahorro por disminución de la	0,06	3	0,18		
	inflación.					
6	Mejorar la calidad de vida por disminución de la pobreza y	0,06	3	0,18		
	desempleo.					
7	Exoneración de Impuesto a la Renta a instituciones sin	0,05	3	0,15		
_	fines de lucro.	0.01		0.40		
	Existencia de proveedores de software en la zona.	0,06	3	0,18		
9	Reconocimiento prestigioso de REFSE única en la región	0,09	4	0,36		
	sur del país.					
_	AMENAZAS					
1	Variedad de culturas y costumbres en cada región de la zona 7.	0,04	2	0,08		
2	Ingreso de organizaciones competidoras.	0,08	1	0,08		
3	Presencia de productos sustitutos (capacitaciones vía-	0,06	2	0,12		
	online, auto-capacitaciones).					
4	Falta de fuentes de financiamiento de carácter público.	0,09	1	0,09		
5	Inestabilidad residencial.	0,08	1	0,08		
	TOTAL	1,00		2,67		

Fuente: Análisis PEST/ Encuesta.

Valores de calificación				
4 Mayor	2 Bajo			
3 Media	1 Malo			

53

El resultado obtenido en la matriz de evaluación de factores externos EFE, es de 2,67; superior a la puntuación ponderada promedio de 2,5 es decir REFSE, está aprovechando de manera eficaz las oportunidades existentes y minimizando las amenazas.

Dentro de las oportunidades más importantes es la demanda insatisfecha del mercado ya que REFSE no cubre todo el mercado, por tanto se genera una oportunidad muy importante ya que si logra expandirse por toda la zona 7 se convertiría en una de las redes mas grandes a nivel nacional generando sostenibilidad para la propia Red y por ende para sus afiliados. Así mismo cuneta con la presencia de organismos multilaterales de apoyo siendo un eje fundamental para que REFSE pueda realizar sus actividades para la que fue creada.

Dentro de las amenazas la más importante es la falta de fuentes de financiamiento por parte del sector publico si bien es cierto el gobierno reconoce de manera especial al sector de economía popular y solidaria, los ampara con la ley de la constitución pero no les otorga una ayuda que les permita a estas redes mejorar.

### Análisis del medio interno

Situación actual de la Corporación Civil Red de Entidades Financieras Solidarias y Equitativas – REFSE

Corporación Civil ''Red de Entidades Financieras Solidarias y Equitativas REFSE ''



#### Antecedentes.-

La Red de Entidades Financieras Equitativas REFSE, nace el 28 de enero de 2005, a partir de la iniciativa de las Estructuras Financieras Locales, 6 Cooperativas y 22 Cajas de Ahorro y Crédito, apoyadas por el Grupo Social FEPP y PROLOCAL, quienes ven la necesidad de unirse para apoyarse mutuamente en temas políticos, financieros y organizacionales a través de una instancia superior de segundo grado.

Es así que luego de mantener varias reuniones y realizar gestiones ante los organismos pertinentes, el 16 de febrero del 2007 se obtiene la Personería Jurídica, mediante Acuerdo Ministerial Nº 070018. (REFSE, 2011)

Actualmente existen de 22 Estructuras Financieras Locales (EFLs), la zona de intervención de la REFSE se ha establecido en las provincias de Loja (Cantones: Loja, Saraguro, Puyango, Paltas, Espíndola, Calvas, Quilanga, Gonzanamá, Macará y Catamayo), El Oro (Cantones: Marcabelí,

Santa Rosa y Zaruma) y Zamora Chinchipe (Cantones: Zamora, Yantzaza y Nangaritza); brindando un respaldo institucional y servicios a todas nuestras filiales y demás organizaciones del sector de la economía popular y solidaria y de las FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS siendo un referente regional de desarrollo social valorando al ser humano por encima del capital y practicando los principios del cooperativismo (RENAFIPSE, 2014).

### Misión actual

La Misión de la REFSE es fortalecer las micro finanzas rulares de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe, constituyéndose en el ente de integración, representación y prestación sostenible de capacitación y asistencia técnica para Cajas de ahorro y crédito, Cooperativas de Ahorro y Crédito y Organizaciones de micro finanzas y así contribuir en el mejoramiento socioeconómico de la población rural de la región.

### Visión actual

Al año 2018, la REFSE será una organización consolidada, sostenible, competitiva, que lidera cambios económicos en la Micro-Región; con talento humano capacitado y operando con programas de capacitación y asistencia técnica que dinamiza la cobertura de las micro finanzas en las zonas rulares. Mantendrá relación con otras redes a fines.

### **Productos y servicios**

- ✓ Representación institucional y respaldo a Estructuras Financieras Locales socias.
- ✓ Autocontrol, seguimiento y evaluación de las Estructuras Financieras Locales socias.

- ✓ Realizar procesos de capacitación y asistencia técnica, contabilidad, contabilidad financiera, sistemas productivos.
- ✓ Creación, fortalecimiento y capacitación de nuevas estructuras financieras locales.
- ✓ Difusión de información, publicaciones.
- ✓ Gestión de proyectos.
- ✓ Gestión de recursos financieros.
- ✓ Mediación de conflictos.
- ✓ Implementación de nuevas tecnologías.
- ✓ Consultorías.
- ✓ Venta e instalación de software para Cooperativas y Cajas de ahorro y crédito.
- ✓ Diseño de productos financieros y no financieros para las Estructuras Financieras Locales.
- ✓ Generar alianzas estratégicas con diversos organismos de apoyo y desarrollo local.
- ✓ Promover procesos de mejoramiento de imagen institucional de las Estructuras Financieras Locales socias.

**Cuadro 8** *Miembros de la Corporación Civil REFSE* 

	Cargo	Nombres y Apellidos
1	PRESIDENTE	Lic. Pedro Vicente Castillo
2	VICEPRESIDENTE	Lic. Guadalupe Rivas
3	SECRETARIA	Ing. Rosa Macas
4	TESORERO	Lic. José Caraguay
5	VOCAL	Sr. Miguel Mosquera
6	DIRECTOR EJECUTIVO	Ing. Cristian Martínez Rodríguez
7	CONTADORA-SECRETARIA	Ing. Martha Álvarez Abad
8	ASESOR DE NEGOCIOS	Eco. Ricardo León

Fuente: REFSE (Red de Entidades Financieras Equitativas)

**Cuadro 9** *Cobertura de la Corporación Civil REFSE* 

Loja	El Oro	Zamora
Loja	Marcabelí	Zamora
Puyango	Santa Rosa	Nangaritza
Paltas		
Saraguro		
Espíndola		
Calvas		
Quilanga		
Gonzanamá		
Olmedo		
Macará		
Célica		

**Fuente:** REFSE (Red de Entidades Financieras Equitativas)

Las EFLS socias de REFSE ofrecen productos y servicios financieros de ahorro y crédito en el sector rural y urbano marginado, las cuales ofrecen créditos agropecuarios, microempresas, salud, educación, consumo, adecuación de viviendas, etc. Productos de ahorro tales como los depósitos a plazo fijo y ahorro a la vista, y servicio no financiero el pago del bono de desarrollo humano.

Los socios de las EFLs son pequeños productores, empleados públicos y privados, empresas comunitarias, de los sectores rurales y urbanos marginales, varían de 77 y 2.892 socios. Los activos de las EFLs varia de \$3.453.110,84 y \$37.214,72; pasivo de \$2.698.527,20 y \$18.844,81; patrimonio \$672.906,99 a \$ 955,69; cartera de credito \$2.714.102,05 a \$31.627,55.

Cuadro 10 Lista de datos financieros de las Entidades Financieras Locales

N°	Nombre de la EFL	Activos	Pasivos	Patrimoni o	Cartera	Ahorros	% Moro sidad	N° Socio s	N° Clien tes	N° Créditos otorgad	Tipo de interé
										os	S
	GOAG AAGAAGIRAA		OPERATIVA				20.050/	1050	224	561	10.00
1	COAC - LAS LAGUNAS	\$ 827.444,28	\$ 530.165,01	\$291.289,27	\$ 712.928,23	\$ 308.862,89	20,95%	1958	224	561	18,00
2	COAC – GONZANAMA	\$2.542.830,34	\$2.067.556,75	\$ 442.284,84	\$2.127.960,10	\$1.408.199,63	10,09%	2682	75	583	16,00
3	COAC – QUILANGA	\$1.634.575,10	\$1.337.978,80	\$ 253.101,70	\$1.151.070,00	\$1.304.692,40	8,00%	2100	100	317	18,00
4	COAC – CADECOG	\$1.427.859,39	\$1.172.442,12	\$ 217.320,05	\$1.298.305,88	\$ 165.569,74	9,50%	1393	10	389	19,00
5	COAC - SAN JOSE	\$ 136.231,69	\$ 97.364,41	\$ 43.463,67	\$ 72.306,75	\$ 97.364,41	33,54%	479	96	101	22,00
6	COAC - COOPYMEC-M	\$ 285.425,11	\$ 195.296,15	\$ 83.565,25	\$ 215.887,95	\$ 95.253,05	4,65%	947	66	312	24,00
7	COAC – MARCABELI	\$3.453.110,84	\$2.698.527,20	\$672.906,99	\$2.714.102,05	\$2.014.237,46	15,04%	2892	0	873	17,00
8	COAC - POPULAR Y SOLIDARIA	\$ 376.971,35	\$ 264.007,14	\$107.919,84	\$ 315.601,96	\$ 235.096,62	15,58%	1137	279	325	21,60
9	COAC - 27 DE ABRIL	\$ 931.520,65	\$ 993.673,89	\$ 12.773,99	\$ 881.681,28	\$ 956.548,29	75,63%	2723	0	7	20,76
10	COAC - 22 DE JUNIO	\$ 197.472,56	\$ 119.301,06	\$ 76.309,65	\$ 159.687,48	\$ 93.251,17	3,66%	332	180	126	20,00
11	COAC – VILCABAMBA	\$1.023.158,34	\$ 896.037,72	\$113.967,28	\$ 859.640,82	\$ 621.717,83	3,50%	1298	0	643	18,00
			CAJAS DE	AHORRO Y	CRÉDITO						
1	CAC - EL INGENIO	\$ 595.822,72	\$ 325.314,25	\$ 955,69	\$ 432.226,39	\$ 138.819,43	69,00%	348	25	287	22,00
2	CAC - SAN FRANCISCO DE UDUZHE	\$ 45.875,46	\$ 18.844,81	\$ 26.196,79	\$ 31.627,55	\$ 17.953,40	34,81%	237	9	83	17,00
3	CAC - SAN FRANC CHANGAIMINA	\$ 150.912,95	\$ 116.569,17	\$ 31.451,38	\$ 108.213,22	\$ 88.606,82	13,16%	155	55	139	18,00
4	CAC - FRANCISCA CHIGUA	\$ 37.214,72	\$ 22.678,15	\$ 15.808,12	\$ 26.671,04	\$ 22.620,50	80,27%	77	19	75	19,00
5	CAC - SEÑOR DE GIRON	\$ 53.282,12	\$ 26.213,02	\$ 26.101,69	\$ 36.946,28	\$ 22.463,77	23,00%	247	43	86	18,00
6	CAC – MANU	\$ 786.263,87	\$ 460.170,16	\$326.093,71	\$ 590.189,66	\$ 437.705,23	23,83%	1231	113	497	20,00
7	CAC – MANIZAL	\$ 194.115,34	\$ 99.631,98	\$ 91.957,99	\$ 133.674,74	\$ 81.173,50	26,00%	450	35	93	18,00
8	CAC - SOCIEDAD ECOLOGICA	\$ 156.043,03	\$ 85.707,46	\$ 61.866,62	\$ 119.946,02	\$ 82.787,04	19,31%	212	37	102	13,00
9	CAC - EMPREND DE NANGARITZA	\$ 62.886,00	\$ 47.909,09	\$ 9.410,43	\$ 31.959,73	\$ 46.756,23	11,00%	123	14	95	19,00
10	CAC - TRABAJAN UNIDOS PIUNTZA	\$ 155.030,18	\$ 135.545,21	\$ 10.233,43	\$ 89.899,25	\$ 19.022,58	5,40%	264	22	74	18,00
11	CAC – GUANASAN	\$ 45.806,70	\$ 20.047,00	\$ 20.035,40	\$ 33.568,96	\$ 97.408,57	5,00%	295	53	96	21,00

Fuente: REFSE (Red de Entidades Financieras Equitativas).2017

## Zona de Planificación

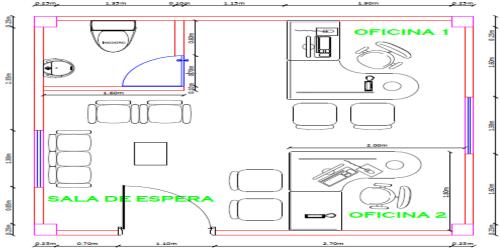
Empezó a funcionar en junio del 2008 en la ciudad de Loja. Su ámbito de acción es la zona de planificación 7 – Sur del Ecuador, conformada por las provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe. con una superficie de 27.368,26 km, correspondiente al 11% del territorio ecuatoriano, donde habitan 1'126.508 personas (7,87% de la población nacional).

## Infraestructura

**Cuadro 11**Descripción de las instalaciones de la planta

Designación	Descripción
1	Director Ejecutivo
2	Contadora/secretaria
3	Asistente Técnico
4	Sala de espera
5	Sala de reuniones
6	Baños

Fuente: REFSE (Red de Entidades Financieras Equitativas).



**Figura 4**. Infraestructura de la Corporación Civil REFSE **Fuente:** REFSE (Red de Entidades Financieras Equitativas)

## Estructura organizativa

Es la representación gráfica de los niveles jerárquicos de una institución donde se da a conocer las relaciones que guardan entre sí los diferentes órganos.

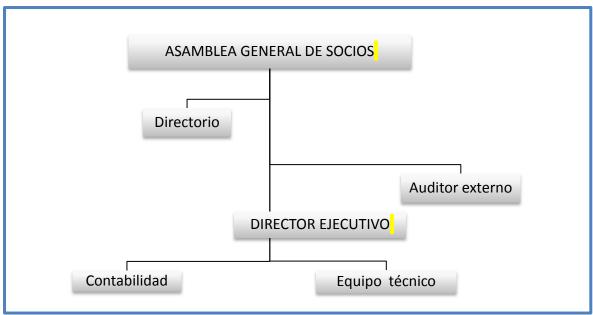


Figura. 5. Organigrama Estructural de la Corporación Civil REFSE.

Fuente: REFSE (Red de Entidades Financieras Equitativas)

# Estructura interna y administrativa

La dirección administrativa y control interno de la Red se ejecutan por medio de los siguientes organismos.

- a) Asamblea general
- b) El directorio
- c) La dirección ejecutiva

La asamblea general es el máximo organismo de decisión de la Corporación, estará integrada por los representantes debidamente acreditados de todos y cada uno de los filiales, sus decisiones son obligatorias para todos quienes conforman REFSE, en tanto sean concordantes con las leyes y estatutos. Se conforman por el Presidente y Gerente de cada Estructura Financiera Local socia de la Corporación REFSE, y podrá asistir a las reuniones con un voto siempre cuanto se encuentre al día con sus aportaciones.

En el caso del directorio se conforma por un representante de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, un representante de las Cajas de Ahorro y Crédito cada uno en calidad de vocales, un Presidente, Secretario elegidos por votación, además de un director ejecutivo en calidad de administrador elegido también mediante votación. El caso del director ejecutivo es representativo ya que en reunión de asamblea se acordó la contratación de un coordinador de equipo técnico, quienes se ocupen de los procesos operativos y administrativos de la Red.

### Análisis de la encuesta a directivos de REFSE.

# Área gerencial

La encuesta fue dirigida a los directivos y de manera especial al Director Ejecutivo Ing. Cristhian Martínez obteniendo información relevante para el proyecto de tesis denominado Planeación estratégica para la Corporación Civil Red de Entidades Financieras Solidarias y Equitativas REFSE para los periodos 2018-2022 en la ciudad de Loja.

REFSE se proyecta hacia el futuro en convertirse en un ente de integración y representación para mejorar la calidad de servicios que brinda a sus socios, la institución cuenta con una filosofía institucional no actualizad; por otra parte no existe un plan de contingencia, actualmente trabajan con planes de acción muy básicos, recalcando que dentro de las cooperativas de ahorro y crédito se creó un fondo de liquidez con el aporte de todas las EFLs para cubrir inconvenientes.

Los productos y servicios que ofrece son: Representación institucional y respaldo a Estructuras Financieras Locales socias; Autocontrol, seguimiento y evaluación de las Estructuras Financieras Locales socias; Realizar procesos de capacitación y asistencia técnica, contabilidad, contabilidad financiera, sistemas productivos; Creación, fortalecimiento y capacitación de nuevas estructuras financieras locales; Difusión de información, publicaciones, Gestión de proyectos; Venta e instalación de software para Cooperativas y Cajas de ahorro y crédito; Diseño de productos financieros y no financieros para las EFLs entre otros.

El director ejecutivo califica como muy buena la atención que brinda el personal en REFSE, el talento humano es comprometido con sus obligaciones pese a que no dispone la institución de un manual de funciones.

Los factores positivos que inciden en la institución en el ámbito político, económico, social, tecnológico y competitivo son el nicho de mercado en el cual está orientada REFSE; los factores negativos que inciden son los problemas económicos críticos que actualmente se vive a nivel mundial, nacional y por ende local y en cuanto al marco legal y políticas del gobierno están a favor de la Red, ya que la ley la ampara y le brinda un reconocimiento especifico por ser un ente perteneciente al sector de economía popular y solidario.

También manifestaron que hay un grado de aceptación favorable de parte de las EFLs hacia REFSE debido a la seguridad, confianza y compromiso que brinda la institución, lo cual se refleja positivamente, además de estar sujeta al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Por otra parte consideran que las instalaciones de REFSE no es la adecuada para dar atención a los socios por no prestar las comodidades para una excelente atención y no dispone de planes de publicidad.

Finalmente los factores que consideran como fortaleza es principalmente el bajo nivel de competencia por considerarse único en la región sur del país y una de las debilidades que considera es la falta de financiamiento siendo este un impedimento para que pueda expandirse REFSE.

# Análisis de encuesta realizadas al personal de REFSE.

### Área Administrativa

El 100% de los empleados conocen la filosofía de la institución como es la misión, visión y valores institucionales además existe un grado de satisfacción laboral del 100%, ya que su remuneración es honorable y gozan de los beneficios de ley; todos los empleados cuentan con instrucción superior con títulos acordes al puesto encargado; mantienen capacitaciones frecuentes y el proceso de selección del personal es mediante el perfil de estudios académicos, luego proceden a una entrevista y contratación.

Los empleados califican el ambiente organizacional como muy bueno lo cual es favorable para la Corporación, de igual forma califican que el liderazgo del director es muy bueno, de la misma manera no están de acuerdo con las instalaciones ya que no se puede brindar un servicio de manera ágil y eficiente.

Dentro del ámbito externo los empleados consideran que la oportunidad primordial es el apoyo de los organismos multilaterales que han tenido, que existen instituciones financieras que necesitan del acompañamiento técnico de REFSE, acceso a capacitaciones nacionales e internacionales, dentro de las amenazas es la aparición de nuevos competidores, falta de apoyo financiero por parte del gobierno. Dentro del ámbito interno los empleados consideran que las debilidades principales son: falta de financiamiento, falta de personal, no se cumplen al 100% las actividades programadas y como fortaleza la integración entre cajas y cooperativas de ahorro y crédito.

Finalmente recomiendan a la institución la implementación de más proyectos, contratación de personal, mayor difusión de la Red en la zona 7 del país, y gestionar financiamiento externo.

# Análisis de la encuesta realizadas al personal de REFSE.

#### **Socios**

REFSE es una institución de fortalecimiento un ente de apoyo cuyo objetivo principal es mejorar la condición de sus socios los cuales perteneces a la provincia de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe hoy en día cuenta la corporación con 22 socios de los cuales 11 son cajas de ahorro y 11 cooperativas de ahorro y crédito.

Del estudio realizado, se determinó que el potencial de REFSE, es la acogida que tiene por sus socios, el 78% se encuentra satisfecho con la calidad de servicio, acceden por la calidad confianza y seguridad que les es otorgada, los servicios más demandados son la capacitaciones 49% y asistencia técnica 37%, puesto que sus socios se encuentran satisfechos con los servicios brindados, razón por la cual hace a las Cajas y Cooperativas de Ahorro y Crédito optar por afiliarse a la Institución, además existe el 23% de socios que no tienen conocimientos claros sobre la prestación de servicios que ofrece REFSE considerándose una debilidad.

El 41% de los socios hicieron énfasis en que el personal que labora actualmente en REFSE no es el suficiente, ya que impedirá de cierta manera el logro de sus objetivos hacia estos sectores. El 81% de los socios indican que las decisiones que se toma en la institución son adecuadas ya que lo hacen con responsabilidad solucionando de manera positiva los inconvenientes.

El 82 % de los socios encuestados expresaron que las instalaciones no son las adecuadas para realizar las capacitaciones o las demás prestaciones de servicios, mientras que consideran la ubicación como la más adecuada, con lo que se determina que hoy por hoy su organización física está acorde a las preferencias de los socios. Sin embargo, debido a la falta de personal en la entidad, es posible la contratación de nuevos técnicos como lo recomiendan los socios y

trabajadores, el espacio de infraestructura disponible no es el más adecuado para que dicho personal labore sin inconvenientes.

# Análisis Financiero aplicado a REFSE

Para la elaboración del análisis financiero de REFSE de la ciudad de Loja, se tomaron los datos obtenidos en el Estado de Situación Financiera y el Estado de resultados de los periodos 2016 y 2017 en donde se parte de un análisis vertical, horizontal y se concluye con las razones financieras, en la cual se refleja debilidades y fortalezas que se puedan denotar dentro de los estados.

# Cuadro 12 Análisis vertical

# CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS REFSE ANALISIS VERTICAL APLICADO AL BALANCE GENERAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

Código	Detalle	2017	Rubro	Grupo
1.	ACTIVO	\$ 311.845,89		100,00%
1.1.	ACTIVO CORRIENTE	\$ 90.217,94	100,00%	28,93%
1.1.01	DISPONIBLE	\$ 26.582,85		
1.1.01.02	Bancos	\$ 26.582,85	29,47%	8,52%
1.1.02	EXIGIBLE	\$ 16.635,09		
1.1.02.01	CUENTAS POR COBRAR	\$ 5.172,63	5,73%	1,66%
1.1.02.05	IMPUESTOS FISCALES	\$ 11.462,46	12,71%	3,68%
1.1.04	TRANSITORIO	\$ 47.000,00		
1.1.04.01	ANTICIPO PROVEEDORES	\$ 47.000,00	52,10%	15,07%
1.2	ACTIVOS FIJOS	\$ 19.721,73	100,00%	6,32%
1.3.	INVERSIONES	\$ 20.000,00	100,00%	<b>6,41%</b>
1.3.02	INVERSONES	\$ 20.000,00		
1.3.02.01	INVERSIONES A CORTO PLAZO	\$ 20.000,00	100,00%	6,41%
1.9	OTROS ACTIVOS	\$ 181.906,22	100,00%	58,33%
1.9.02	PARTICIPACIÓN CERTIFICADOS	\$ 181.906,22		
1.9.02.01	EN COOPERATIVAS FINANCIERAS	\$ 1.006,22	0,55%	0,32%
1.9.02.02	BANCOS	\$ 180.900,00	99,45%	58,01%
2	PASIVOS	\$ 270.923,08		86,88%
2.1	PASIVOS CORRIENTES	\$ 37.918,06	100,00%	12,16%
2.1.01	CUENTAS POR PAGAR	\$ 32.590,40	85,95%	10,45%
2.1.02	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 5.126,30	13,52%	1,64%
2.1.04	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 201,36	0,53%	0,06%
2.2	PASIVOS A LARGO PLAZO	<b>\$ 179.300,00</b>	100,00%	<b>57,50%</b>
2.2.02	DEUDA DOCUMENTADA A LARGO P	\$ 179.300,00	100,00%	57,50%
2.5	FONDO DE LIQUIDEZ REFSE	\$ 53.705,02	100,00%	17,22%
2.5.1	Aporte inicial CACs	\$ 16.368,84	30,48%	5,25%
2.5.2	Aporte inicial COACs	\$ 36.233,68	67,47%	11,62%
2.5.3	Plazo Fijo COACs	\$ 1.102,50	2,05%	0,35%
3	PATRIMONIO	\$ 40.848,14		13,10%
3.1	CAPITAL Y RESERVAS	\$ 40.848,14	100,00%	13,10%
3.1.01	CAPITAL SOCIAL	\$ 33.055,81	80,92%	10,60%
3.1.02	RESERVAS	\$ 7.792,33	19,08%	2,50%
	UTILIDAD DEL EJERCICIO 2017	\$ 74,67		0,02%
	TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 311.845,89		100,00%

Fuente: Estados financieros 2017 de la Corporación Civil REFSE.

**Cuadro 13** *Interpretación del estado financiero 2017* 

INTERPRETACION DEL ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO FINANCIERO DE LA CORPORACION CIVIL REFSE 2017

ESTRUCTURA DE ACTIVOS									
GRUPOS		<b>VALORES</b>	PORCENTAJE						
ACTIVO CORRIENTE	\$	90.217,94	28,93%						
ACTIVOS FIJOS	\$	19.721,73	6,32%						
INVERSIONES	\$	20.000,00	6,41%						
OTROS ACTIVOS	\$	181.906,22	58,33%						
TOTAL	\$	311.845,89	100,00%						
FINANCIAMIEN	TO O E	STRUCTURA F	INANCIERA						
GRUPOS		<b>VALORES</b>	PORCENTAJE						
PASIVOS CORRIENTES	\$	37.918,06	12,16%						
PASIVOS A LARGO PLAZO	\$	179.300,00	57,50%						
FONDO DE LIQUIDEZ REFSE	\$	53.705,02	17,22%						
PATRIMONIO	\$	40.848,14	13,10%						
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$	74,67	0,02%						
TOTAL	\$	311.845,89	100,00%						

Fuente: Estados financiero de la Corporación Civil REFSE 2017

#### Activo 2017

La estructura vertical de REFSE, en el 2017 determina que dentro del grupo otros activos representa el 58,33% del total de activos, valor que comprende la participación de certificados que se constituyen en un fondo de inversión que tienen los socios, es por ello que este rubro es el más significativo por la cantidad de fondos que existe. El activo corriente representa el 28,93% del total de activos, en donde la cuenta Transitorio es el rubro más alto representando el 52,10% del total de activos corrientes esta cuenta involucra las cuentas anticipo a proveedores con un valor de \$47.000,00 en la cual hace referencia a los anticipos a proveedores y pagos de sistemas, esto representa una fortaleza financiera puesto que REFSE dispondrá de material y sistemas informáticos de punta para brindar sus servicios a sus filiales, también se observa que mantiene en disponible un 29,47%. Así mismo dentro de planta y equipo representa el 6,32% los cuales

involucra las cuentas: instalaciones, muebles y enseres, equipos de oficina, equipos de computación, vehículo con sus respectivas depreciaciones.

#### Pasivo y patrimonio 2017

En el 2017 La Corporación se financia en un 86,88% con fondos de terceras personas y un 13,10% con el patrimonio en donde las cuentas con mayor representación es el pasivo a largo plazo la cual sus obligaciones con terceras personas es de 57,50% seguido de los fondos de liquidez de la REFSE con un 17,22%,

Dentro del patrimonio la cuenta más representativa es capital social con 80,92% de total de patrimonio lo que significa que la Corporación trabaja en su mayoría con capital de terceras personas.



## CORPORACION CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS REFSE ANALISIS VERTICAL APLICADO AL ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

Código	Detalle	2017	Rubro	Grupo
4	INGRESOS	\$ 65.614,96		100,00%
4.1	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 35.310,58	100,00%	53,81%
4.1.01	INGRESOS MENSUALES	\$ 23.720,00	67,18%	36,15%
4.1.02	INGRESOS OPERACIONALES VARIOS	\$ 11.590,58	32,82%	17,66%
4.2	INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 30.304,38	100,00%	46,19%
4.2.01	OTROS INGRESOS	\$ 18.830,79	62,14%	28,70%
4.2.02	INTERESES Y DESCUENTOS	\$ 11.473,59	37,86%	17,49%
5	GASTOS	-\$ 65.540,29		100,00%
5.1	GASTOS ADMINISTRATIVOS	-\$ 52.496,39	100,00%	80,10%
5.1.01	EN EL PERSONAL	-\$ 32.131,36	61,21%	49,03%
5.1.02	GENERALES	-\$ 20.365,03	38,79%	31,07%
5.3	GASTOS FINANCIEROS	-\$ 9.395,03	100,00%	14,33%
5.3.01	INTERESES Y GASTOS	-\$ 9.395,03	100,00%	14,33%
5.4	CAPACITACION DIRECTIVOS	-\$ 3.648,87	100,00%	5,57%
5.4.1	Alimentación	-\$ 646,52	17,72%	0,99%
5.4.2	Hospedaje	-\$ 105,32	2,89%	0,16%
5.4.3	<b>Suministros y materiales</b>	-\$ 124,17	3,40%	0,19%
5.4.4	Transporte	-\$ 48,02	1,32%	0,07%
5.4.5	Capacitador	-\$ 2.579,55	70,69%	3,94%
5.4.7	Salón de capacitaciones	-\$ 145,29	3,98%	0,22%
	RESULTADOS	\$ 74,67		

Fuente: Estados de resultados de la Corporación Civil REFSE 2017

Cuadro 15
Interpretación del estado de resultados 2017

# INTERPRETACIÓN DEL ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA CORPORACIÓN CIVIL REFSE 2017

	Ingresos		
GRUPOS		<b>VALORES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Ingresos operacionales	\$	35.310,58	53,81%
Ingresos no operacionales	\$	30.304,38	46,19%
TOTAL	\$	65.614,96	100,00%
	Gastos		
GRUPOS		<b>VALORES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Gastos administrativos	\$	-52.496,39	80,10%
Gastos financieros	\$	-9.395,03	14,33%
Capacitación directivos	\$	-3.648,87	5,57%
TOTAL	\$	-65.540,29	100,00%

Fuente: Estados de resultados de la Corporación Civil REFSE 2017

#### **Ingresos 2017**

Según los datos proporcionados por el análisis vertical se determina que los principales ingresos que mantiene REFSE son los ingresos mensuales que aportan los socios cada mes representando el 67,18% y dentro de otros ingresos se concentra los servicios que brinda como capacitación, asistencia técnica, encuentros con las EFLs con un 32,82% siendo estos los más importantes para la Corporación ya que es la actividad principal a la que se dedican.

#### **Gastos 2017**

En el balance también existen los gastos, los cuales están relacionadas con las actividades propias de REFSE, uno de los principales gastos es el administrativo donde se encuentra gastos del personal donde incluye sueldos administrativos (remuneraciones, leyes sociales) y gastos generales necesarios para el funcionamiento de REFSE representa el 80% de los gastos, una debilidad financiera para la Red. Por otra parte los gastos financieros representan el 14% lo que significa que la Red mantiene gastos con instituciones financieras de una manera frecuente. Finalmente se obtiene el 6% en gastos de capacitación a directivos gasto necesario e importante.

Cuadro 16 Análisis horizontal al estado financiero 2016-2017



## CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS REFSE ANALISIS HORIZONTAL APLICADO AL ESTADO FINANCIERO PERIODO 2016-2017

Código	igo Detalle		P2 2017		P1 2016		P2-P1 Variación absoluta	VAL ABST/P1 Variación relativa
1.	ACTIVO	\$	311.845,89	\$	275.313,38	\$	36.532,51	13,27%
1.1.	ACTIVO CORRIENTE	\$	90.217,94	\$	124.692,38	\$	-34.474,44	-27,65%
1.1.01	DISPONIBLE	\$	26.582,85	\$	30.601,86	\$	-4.019,01	-13,13%
1.1.02	EXIGIBLE	\$	16.635,09	\$	47.090,52	\$	-30.455,43	-64,67%
1.1.04	TRANSITORIO	\$	47.000,00	\$	47.000,00	\$	-	0,00%
1.2	ACTIVOS FIJOS	\$	19.721,73	\$	30.715,26	\$	-10.993,53	-35,79%
1.2.01	<b>ACTIVOS FIJOS TANGIBLES</b>	\$	59.942,62	\$	65.047,40	\$	-5.104,78	-7,85%
1.2.03	DEPRECIACIONES ACUMULADAS	\$	-40.220,89	\$	-34.332,14	\$	-5.888,75	17,15%
1.3.	OTROS ACTIVOS	\$	20.000,00	\$	-	\$	20.000,00	0,00%
1.3.01	INVERSIONES	\$	20.000,00	\$	-	\$	20.000,00	0,00%
1.9	OTROS ACTIVOS	\$	181.906,22	\$	119.906,22	\$	62.000,00	51,71%
1.9.02	PARTICIPACIÓN CERTIFICADOS	\$	181.906,22	\$	119.906,22	\$	62.000,00	51,71%
2	PASIVOS	\$	270.923,08	\$	229.794,72	\$	41.128,36	17,90%
2.1	PASIVOS CORRIENTES	\$	37.918,06	\$	40.330,64	\$	-2.412,58	-5,98%
2.1.01	CUENTAS POR PAGAR	\$	32.590,40	\$	37.981,84	\$	-5.391,44	-14,19%
2.1.03	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$	5.126,30	\$	-	\$	5.126,30	0,00%
2.1.04	IMPUESTOS POR PAGAR	\$	201,36	\$	2.348,80	\$	-2.147,44	-91,43%
2.2	PASIVOS A LARGO PLAZO	\$	179.300,00	\$	117.500,00	\$	61.800,00	52,60%
2.2.02	DEUDA DOCUMENTADA A LARG. P	\$	179.300,00	\$	117.500,00	\$	61.800,00	52,60%
2.5	FONDO DE LIQUIDEZ REFSE	\$	53.705,02	\$	71.964,08	\$	-18.259,06	-25,37%
2.5.1	Aporte inicial CACs	\$	16.368,84	\$	15.589,37	\$	779,47	5,00%
2.5.2	Aporte inicial COACs	\$	36.233,68	\$	39.138,77	\$	-2.905,09	-7,42%
2.5.3	Plazo Fijo COACs	\$	1.102,50	\$	17.235,94	\$	-16.133,44	-93,60%

3	PATRIMONIO	\$ 40.848,14	\$ 49.011,71	\$ -8.163,57	-16,66%
3.1	CAPITAL Y RESERVAS	\$ 40.848,14	\$ 49.011,71	\$ -8.163,57	-16,66%
3.1.01	CAPITAL SOCIAL	\$ 33.055,81	\$ 33.055,81	\$ -	0,00%
3.1.02	RESERVAS	\$ 7.792,33	\$ 7.792,33	\$ -	0,00%
3.1.03	UTILIDADES	\$ -	\$ 8.157,35	\$ -8.157,35	-100,00%
3.1.04	INVERSIONES EN OTRAS	\$ -	\$ 6,22	\$ -6,22	-100,00%
	UTILIDAD DEL EJERCICIO 2017	\$ 74,67	\$ -	\$ 74,67	0,00%
	PERDIDA DE EJERCICIO 2016	\$ -	\$ -3.492,57	\$ 3.492,57	-100,00%
	TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 311.845,89	\$ 275.313,86	\$ 36.532,03	13,27%

Fuente: Estados Financiero de la Corporación Civil REFSE 2017.

#### Cuadro 17

Interpretación del análisis horizontal 2016-2017

# CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS REFSE INTERPRETACIÓN ANALISIS HORIZONTAL ESTADO FINANCIERO

Activo corriente	Valor	Variac. Relat.
2016	\$ 124.692,38	-27,65%
2017	\$ 90.217,94	
Variación absoluta	\$ -34.474,44	

Fuente: Estados Financiero de la Corporación Civil REFSE 2016-2017

Para realizar el Análisis Horizontal y establecer los cambios que se han originado en las diferentes cuentas, se ha analizado los Estados correspondientes a los dos períodos económicos en estudio, y de esta manera conocer las cuentas que presentan una variación significativa.

Dentro de la operaciones correspondientes en el análisis horizontal se obtiene que el activo corriente disminuye en un 27,65% en relación al año anterior este resultado se debe a que la cuenta exigible disminuyó considerablemente por ende en el año 2017 no existe cuentas por cobrar mismas que han sido canceladas en su mayoría, esto es beneficioso para REFSE puesto que sus recursos están a favor de la misma.

Cuadro 18
Interpretación del activo no corriente 2016-2017

CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS REFSE
INTERPRETACIÓN DEL ANALISIS HORIZONTAL
ACTIVO NO CORRIENTE 2016-2017

11011 ( 0 1 ( 0 0 0 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1									
Activo no corriente	Valor		Variac. Relat.						
2016	\$	30.715,26	-35,79%						
2017	\$	19.721,73							
Variación absoluta	\$	-10.993,53							

Fuente: Estados Financiero de la Corporación Civil REFSE 2016-2017

Dentro del activo no corriente se deduce que están representados por vehículo, equipo de computación, muebles y enseres, equipo de oficina, instalaciones y equipo de comunicación dentro de estos bienes de la corporación existe un decrecimiento de -35,79% esto se debe a que la cuenta instalaciones disminuyo considerablemente.

En cuanto a las depreciaciones REFSE las realiza cada periodo teniendo su valor más alto en depreciación del vehículo considerado como el activo más importante que mantiene la Red.

Cuadro 19

Interpretación del pasivo 2016-207

#### CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS REFSE INTERPRETACIÓN DEL ANALISIS HORIZONTAL ESTADO FINANCIERO

Pasivo	Valor	Variac. Relat.
2016	\$ 229.794,72	17,90%
2017	\$ 270.923,08	
Variación absoluta	\$ 41.128,36	

Fuente: Estados Financiero de la Corporación Civil REFSE 2016-2017

Dentro del pasivo hubo un crecimiento del 17,90% esto se debe que dentro del pasivo a largo plazo hay una deuda documentada de 179.300,00 lo que representa un crecimiento del 52% en relación al año anterior lo que significa que hay un alto grado de obligaciones con terceros.

Cuadro 20 Interpretación del pasivo 2016-2017

#### CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS REFSE INTERPRETACIÓN DEL ANALISIS HORIZONTAL ESTADO FINANCIERO

PATRIMONIO	Valor	Variac. Relat.
2016	\$ 49.011,71	-16,66%
2017	\$ 40.848,14	
VARIACIÓN ABSOLUTA	\$ -8.163,57	

Fuente: Estados Financiero de la Corporación Civil REFSE 2016-2017

El total de patrimonio según la estructura financiera en el año 2016 está representado por \$49.011,71 y en el año 2017 con un valor de \$40.848,14; lo que nos demuestra una disminución de -\$ 8.163,57 que significa el -16,66%, esto es debido a que en el año 2016 existió utilidades acumuladas de \$ 8.157,35 las mismas que fueron canceladas y han utilizado para poder disminuir el déficit existente.

Dentro del resultado económico se obtuvo una utilidad de 74,67 para el año 2017, demostrando un progreso en lo que se refiere al año anterior ya que la rentabilidad es poco significativa en

dicho año debido a que se manejó el dinero de ganancias acumuladas, el déficit se debe al alto valor de sueldos que se deben pagar al personal administrativo quienes laboran en la institución.

Cuadro 21
Análisis horizontal al estado de resultados 2016-2017



# CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS REFSE ANALISIS HORIZONTAL APLICADO AL ESTADO DE RESULTADOS PERIODO 2016-2017

		P2	P1	P2-P1	VAL ABST/P1
Código	Detalle	2017	2016	Variación	Variación
				absoluta	relativa
4	INGRESOS	\$ 65.614,96	\$ 74.704,65	\$ - 9.089,69	-12,17%
4.1	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 35.310,58	\$ 36.924,80	\$ -1.614,22	-4,37%
4.1.01	INGRESOS MENSUALES	\$ 23.720,00	\$ 23.514,63	\$ 205,37	0,87%
4.1.02	I. OPERACIONALES VARIOS	\$ 11.590,58	\$ 13.410,17	\$ -1.819,59	-13,57%
4.2	INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 30.304,38	\$ 37.779,85	\$ -7.475,47	-19,79%
4.2.01	OTROS INGRESOS	\$ 18.830,79	\$ 34.099,70	\$ -15.268,91	-44,78%
4.2.02	INTERESES Y DESCUENTOS	\$ 11.473,59	\$ 3.680,15	\$ 7.793,44	211,77%
5	GASTOS	\$ -65.540,29	\$ -78.197,22	\$ -12.656,93	-16,19%
5.1	GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ -52.496,39	\$ -69.681,62	\$ 17.185,23	-24,66%
5.1.01	EN EL PERSONAL	\$ -32.131,36	\$ -48.083,60	\$ 15.952,24	-33,18%
5.1.02	GENERALES	\$ -20.365,03	\$ -21.598,02	\$ 1.232,99	-5,71%
5.3	GASTOS FINANCIEROS	\$ -9.395,03	\$ -3.639,26	\$ - 5.755,77	158,16%
5.3.01	INTERESES Y GASTOS	\$ - 9.395,03	\$ -3.639,26	\$ -5.755,77	158,16%

5.4	CAPACITACIÓN DIRECTIVOS	\$ -3.648,87	\$ -4.876,34	\$ 1.227,47	-25,17%
5.4.1	Alimentación	\$ -646,52	\$ -2.390,15	\$ 1.743,63	-72,95%
5.4.2	Hospedaje	\$ -105,32	\$ -159,38	\$ 54,06	-33,92%
5.4.3	Suministros y materiales	\$ -124,17	\$ -363,47	\$ 239,30	-65,84%
5.4.4	Transporte	\$ -48,02	\$ -323,34	\$ 275,32	-85,15%
5.4.5	Capacitador	\$ -2.579,55	\$ -1.440,00	\$ -1.139,55	79,14%
5.4.7	Salón de capacitaciones	\$ -145,29	\$ -200,00	\$ 54,71	-27,36%
	RESULTADOS	\$ 74,67	\$ -3.492,57	\$ - 3.417,90	97,86%

Fuente: Estados de Resultados de la Corporación Civil REFSE 2016-2017

Cuadro 22 Interpretación de ingresos 2016-2017

# CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS REFSE INTERPRETACIÓN DEL ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS

Ingresos	Valor	Variac. Relat.
2016	\$ 74.704,65	-12,17%
2017	\$ 65.614,96	
Variación absoluta	\$ -9.089,69	

Fuente: Estados de Resultados de la Corporación Civil REFSE 2016-2017

En el año 2016 los ingresos tienen un valor de \$ 74.704,65 y para el año 2017 su valor es de \$63.614,96 lo que demuestra una disminución del -12,17% debido a que en el año 2016 se produce un aumento en la cuenta de ingresos operacionales, dentro de los cuales involucran las subcuentas de ingresos mensuales que ascendió en un 0,87% e ingresos operacionales varios el cual decreció en 13,57%. Dentro de los ingresos no operacionales se encuentra las cuentas de otros ingresos dentro de las cuales se encuentra ingresos por venta de otros servicios e intereses y descuentos ganados los cuales disminuyeron en 19,79% en relación al periodo anterior.

La cuenta interés y descuentos es el rubro que ha disminuido en un -44,78% estas cuentas han sufrido una disminución puesto que las cuentas y documentos por cobrar han sido canceladas y también existe una inversión la cual le permite ganara rentabilidad al momento de invertir su dinero.

Cuadro 23
Interpretación de gastos 2016-2017

#### CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS REFSE INTERPRETACIÓN DEL ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS

Gastos	Valor	Variac. Relat.
2016	\$ -78.197,22	-16,19%
2017	\$ -65.540,29	
Variación absoluta	\$ 12.656,93	

Fuente: Estados de Resultados de la Corporación Civil REFSE 2016-2017

Dentro de los Gastos se encuentran los Gastos de Administrativos, dentro del cual se puede observar que existe en el año 2016 un valor de \$ 69.681,62 y en el año 2017 cuenta con un valor de \$ 52.496,39 existiendo una disminución de \$ - 24.66% esto se da debido a que los sueldos del personal disminuyeron, la cuenta de gastos generales la cual incluye todos los gastos necesarios

de administración para el correcto funcionamiento de REFSE como es arriendo, servicios básicos, gastos legales, impuestos entre otros disminuyen

Los gastos financieros en el año 2016 fue de 3.639,26 y para el año 2017 es de \$ 9.395,03 dándonos una diferencia de \$ 5.755,77 lo que representa un 18,16% de incremento este gasto es muy alto porque creció más del 100% debido a que existe un crédito a RABOBANK al cual se le paga un interés de \$ 8.600,00

Dentro de la cuenta capacitación a directivos disminuyo puesto que para el año 2016 era de \$ 4.876,34 y para el año 2017 es de \$ 3.648,87 lo que representa un -25.17% este resultado se debe a que en este año no se realizó la misa cantidad de capacitación a los directivos por ende todos las cuentas que la integran disminuyen considerablemente.

## Razones financieras aplicado a REFSE.

Después de haber analizado los estados financieros de REFSE, se busca encontrar patrones y tendencias que permita proveer situaciones indeseadas y adoptar mejores decisiones por parte de los administradores y demás personas encargadas de llevar el buen desenvolvimiento laboral, con el fin de proteger bienes y recursos de la misma.

#### Indicador de liquidez

Cuadro 24
Indicador de liquidez.

	Ra	azón Corriente =	Activo Corriente Pasivo Corriente	
		2016		2017
Razón Corriente =	\$	124.692,38	Razón Corriente =	\$ 90.217,94
	\$	40.330,64		\$ 37.918,06
Resultado		3,09		2,38

Fuente: Estados Financieros de la Corporación Civil REFSE 2016-2017

Al aplicar el indicador de liquidez, se demuestra que posee REFSE, para el año 2016 por cada \$1 de obligación a corto plazo cuenta con \$3,09 dólares, lo cual representa el 30,9% del total de sus ingresos misma que cubre sus obligaciones corrientes mientras que para el año 2017 dispone de \$2,38 para hacer frente sus obligaciones; estos valores representan que existe un nivel de liquidez beneficioso, lo que significa una fortaleza.

Cuadro 25
Capital de trabajo

Capital De Trabajo =	Act	tivo Corriente	-	Pas	ivo Corrient	e	
<b>2016</b> Capital De Trabajo =	\$	124.692,38	-	\$	40.330,64	\$	84.361,74
<b>2017</b> Capital De Trabajo =	\$	90.217,94	-	\$	37.918,06	\$	52.299,88

Fuente: Estados Financieros de la Corporación Civil REFSE 2016-2017

El capital de trabajo con él cuenta REFSE, es para el año 2016 de \$84.361,74 y para el año 2017 de \$52.299,88 se puede evidenciar que el último año el capital de trabajo disminuyo parcialmente esto se debe a que se cancelaron las utilidades no distribuidas. Estos términos monetarios representan el capital propio de REFSE que tiene destinado para producir el cual es una debilidad

#### Indicadores de endeudamiento

**Cuadro 26** *Nivel de endeudamiento del activo* 

Nivel de Endeu	lamiento = <u>Pasivo Total</u>
	Activo Total

	2016		2017
N.E Activo =	\$ 229.794,72	<b>N.E</b> Activo =	\$ 270.923,08
	\$ 275.313,38		\$ 311.845,89
Resultado	0,83		0,87

Fuente: Estados de Financiero de la Corporación Civil REFSE 2016-2017

Este indicador muestra el porcentaje total de activos que se encuentra financiado por el Pasivo y mientras más bajo sea el endeudamiento esto será favorable para REFSE, es así que refleja un

porcentaje de 0,83% para el año 2016 y para el año 2017 mantiene un porcentaje de 0,87%. Permitiendo determinar que sus activos, en la menor parte, se encuentran financiados por terceras personas, lo que significa que REFSE, se mantiene con dinero propio lo cual al ser un ente de integración sin fines de lucro representa una oportunidad.

Cuadro 27
Endeudamiento del Patrimonio

En	deudamiei	nto Patrimonio =	<u>Pasivo Total</u> Patrimonio	
		2016		2017
E. Patrimonio =	\$	229.794,72	E. Patrimonio =	\$ 270.923,08
	\$	49.011,71		\$ 40.848,14
Resultado		4,69		6,63

Fuente: Estados de Financiero de la Corporación Civil REFSE 2016-2017

La aplicación de este indicador permite determinar el grado de compromiso del patrimonio de los socios de las cooperativas y cajas de ahorro y crédito para con los acreedores y mientras más bajo sea el porcentaje será mejor. Dentro de este contexto éste indicador demuestra que por cada dólar de patrimonio se tiene comprometida \$ 4,69 en el año 2016, y para el año 2017 esta obligación incrementa con \$ 6,63, es decir que los socios de REFSE tienen mayores compromisos con terceras personas, siendo una debilidad que afecta al crecimiento.

Cuadro 28
Concentración del endeudamiento en el corto plazo

Concentración del E	nd en el (	Corto Plazo =	Pasivo Corriente Pasivo Total	
		2016		2017
C.E. C.Plazo =	\$	40.330,64	C.E. C. Plazo =	\$ 37.918,06
	\$	229.794,72		\$ 270.923,08
Resultado		17,55%		14,00%

Fuente: Estados de Financiero de la Corporación Civil REFSE 2016-2017.

En la concentración del endeudamiento en el corto plazo refleja el porcentaje que posee el pasivo corriente en relación al pasivo total y mientras más bajo sea el valor mejor será para la Corporación, para ello en el 2016 por cada \$1 de deuda que mantiene REFSE con terceros es de 17,55 ctvs.; es decir que el 17% de los pasivos tienen un vencimiento menor a un año, y para el año 2017 su deuda disminuye y es de \$ 14,00 ctvs. Lo que representa que el 14% de los pasivos son menor aun ano este resultado es favorable puesto que sus obligaciones a corto plazo son bajas y puede aprovechar sus recursos.

#### Endeudamiento del activo fijo

Cuadro 29 Endeudamiento del activo fijo

Endeudamiento del Activo Fijo = Patrimonio total
Activo fijo tangible

	2016		2017
E. Activo Fijo	\$ 49.011,71	E. Activo Fijo	\$ 40.848,14
	\$ 30.715,26		\$ 19.721,73
Resultado	1,60		2,07

**Fuente**: Estado Financiero de la Corporación Civil REFSE 2016-2017

Esta razón mide la relación entre los fondos a corto plazo aportados por los acreedores y los recursos aportados por los socios de REFSE, permitiendo evaluar el grado de palanqueo financiero a corto plazo, el cociente obtenido refleja que las deudas a corto plazo equivalen al 1.60% del patrimonio neto en el año 2016; y para el año 2017 equivale a un 2.07%; lo cual son porcentajes bajos si se considera que las deudas de corto plazo deben ser lo más bajo posible para que no asfixien a REFSE lo cual es una fortaleza para la misma.

#### Indicadores de rentabilidad

**Cuadro 30** *Rentabilidad sobre el Patrimonio* 

ROE = <u>Utilidad Neta</u> Patrimonio

	2016		2017	
ROE =	\$ -3.492,57	ROE =	\$ 74,67	
	\$ 49.011,71		\$ 40.848,14	
Resultado	-7,13%		0,18%	

Fuente: Estado Financiero y de Resultados de la Corporación Civil REFSE 2016-2017

Al aplicar este indicador se permite conocer la capacidad de generar rendimiento sobre las inversiones que realizan los socios y mientras más alto sea el valor mejor será para la Corporación, es así que por cada dólar invertido en REFSE se obtuvo valores negativos en el año 2016 con -7.13 esto es debido a que no existen fines lucrativos, mientras que para el año 2017 existe un rendimiento de 0,18 lo que significa que la rentabilidad del patrimonio tuvo una tendencia creciente generando una oportunidad.

Cuadro 31
Rendimiento sobre activos

ROA = <u>Utilidad Neta</u> T. Activos

	2016		2017
ROA =	\$ -3.492,57	ROA =	\$ 74,67
	\$ 275.313,38		\$ 311.845,89
Resultado	-1,27%		0,02%

Fuente: Estado Financiero y de Resultados de la Corporación Civil REFSE 2016-2017

Este indicador refleja que dentro de REFSE se obtiene un rendimiento negativo en el año 2016 de -1.27% demostrando que el total de activos no está generando los recursos pertinentes para la institución, mientras que para el año 2017 su rendimiento fue positivo de 0,02 este crecimiento

lento se debe a que REFSE es una entidad de apoyo, fortalecimiento para sus socios por ende no se va a ver reflejado en mayor parte la utilidad del ejercicio

#### Margen neto de utilidad

Cuadro 32
Margen neto de utilidad

Margen Net	o de Util	idad =	<u>Utilidad Neta</u> T. Ingresos		
2	2016			2017	
M.N. Utilidad =	\$	-3.492,57	M.N. Utilidad =	\$	74,67
	\$	74.704,65		\$	65.614,96
Resultado		-0,05			0,001

Fuente: Estado Resultados de la Corporación Civil REFSE 2016-2017

Este indicador muestra el porcentaje de los excedentes generados por la venta de servicios que brinda REFSE para el año 2016 su coeficiente es de -0,05 su valor es negativo ya que la corporación no tubo rentabilidad, mientras que para el año 2017 se generó 0,001 su valor monetario es mínimo pero es considerado como un rendimiento de excedentes por la actividad que realiza con sus socios.

#### Cuadro 33

Fortalezas y Debilidades de la Corporación Civil REFSE.

#### **Fortalezas**

- ✓ Aceptación de los productos y servicios 90%
- ✓ Amplio conocimiento de la filosofía institucional 80%
- ✓ Buen indicador de Liquidez.
- ✓ Recurso humano comprometido y motivado 100%
- ✓ Integración entre Cajas y Cooperativas de ahorro y crédito.
- ✓ Alto nivel comunicativo entre socios, empleados y directivos 90%
- ✓ Empoderamiento de las estructuras financieras locales.
- ✓ Buena atención al socio.
- ✓ Acceso a capacitaciones internacionales.
- ✓ Buen Liderazgo del director ejecutivo según socios y empleados

#### **Debilidades**

- ✓ Recurso humano limitado
- ✓ Dependencia financiera hacia las EFLs.
- ✓ Cumplimiento de actividades en el 70%.
- ✓ No dispone manual de funciones.
- ✓ No disponen de plan de acción o contingencia.
- ✓ No cuenta con Infraestructura adecuada.
- ✓ Niveles de rentabilidad bajos
- ✓ Crecimiento del nivel de endeudamiento (0,87%)
- ✓ Falta de publicidad.
- ✓ Disminución del capital de trabajo.
- ✓ No hay ingreso de nuevos socios.

Fuente: las encuestas e indicadores financieros 2016-2017.

Cuadro 34

Matriz de factores internos (EFI)

mu	MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)									
	Factores	Peso	Calificación	Ponderación						
	FORTALEZAS									
1	Aceptación de los productos y servicios 90%	0,08	4	0,32						
2	Amplio conocimiento de la filosofía institucional 80%	0,03	3	0,09						
3	Buen indicador de Liquidez.	0,06	3	0,18						
4	Recurso humano comprometido y motivado 100%	0,05	3	0,15						
5	Integración entre Cajas y Cooperativas de ahorro y crédito.	0,03	3	0,09						
6	Alto nivel comunicativo entre socios, empleados y directivos 90%	0,02	3	0,06						
7	Empoderamiento de las estructuras financieras locales.	0,05	4	0,2						
8	Buena atención al socio.	0,07	4	0,28						
9	Acceso a capacitaciones internacionales.	0,02	3	0,06						
10	Buen Liderazgo del director ejecutivo según socios y empleados	0,07	4	0,28						
	DEBILIDADES									
1	Recurso humano limitado	0,04	1	0,04						
2	Dependencia financiera hacia las EFLs.	0,06	1	0,06						
3	Cumplimiento de actividades en el 70%.	0,04	2	0,08						
4	No dispone manual de funciones.	0,03	2	0,06						
5	No disponen de plan de acción o contingencia.	0,04	2	0,08						
6	No cuenta con Infraestructura adecuada.	0,05	1	0,05						
7	Niveles de rentabilidad bajos	0,07	1	0,07						
8	Crecimiento del nivel de endeudamiento (0,87%)	0,06	1	0,06						
9	Falta de publicidad.	0,03	2	0,06						
10	Disminución del capital de trabajo.	0,06	1	0,06						
11	No hay ingreso de nuevos socios.	0,04	2	0,08						
	TOTAL	1		2,41						
T7	ento. Enquesto									

Fuente: Encuesta.

Valores de calificación								
1 Debilidad Mayor	3 Fortaleza Menor							
2 Debilidad Menor	4 Fortaleza Mayor							

La puntuación ponderada es de 2,41 que se encuentra debajo del promedio de 2,50; la cual indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las fortalezas ni evitando las debilidades dando como factor negativo para la institución financiera. Siendo su fortaleza

principal la aceptación de productos y servicios que ofrece, dispone de liquidez, así mismo cuenta con talento humado calificado acorde a las necesidades de las EFLs y finalmente dispone de reconocimiento prestigioso dentro de la zona 7 del país. Las debilidades que se destacan es principalmente la falta de fuentes de financiamiento, infraestructura inadecuada, y financieramente no se encuentra en sus mejores criterios factor importante que REFSE debe considerar.

Es importante indicar que los valores asignados en la calificación de los factores internos fueron considerados por criterio personal basados en la investigación.

# CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS SOLIDARIAS Y EQUITATIVAS REFSE

#### **FORTALEZAS**

- 1.- Aceptación de los productos y servicios 90%
- **2.-** Amplio conocimiento de la filosofía institucional 80%.
- 3.- Buen indicador de Liquidez.
- **4.-** Recurso humano comprometido y motivado 100%.
- **5.-** Integración entre Cajas y Cooperativas de ahorro y crédito.
- **6.-** Alto nivel comunicativo entre socios, empleados y directivos 90%.
- **7.-** Empoderamiento de las estructuras financieras locales.
- 8.- Buena atención al socio.
- **9.-** Acceso a capacitaciones internacionales.
- **10.-** Buen Liderazgo del director ejecutivo según socios y empleados

#### **DEBILIDADES**

- 1.- Recurso humano limitado
- **2.-** Dependencia financiera hacia las EFLs.
- **3.-** Cumplimiento de las actividades en el 70%.
- **4.-** No dispone manual de funciones.
- **5.-** No disponen de plan de acción o contingencia.
- 6.- No cuenta con Infraestructura adecuada.
- 7.- Niveles de rentabilidad bajos.
- **8.-** Crecimiento del nivel de endeudamiento (0,87%)
- 9.- Falta de publicidad.
- 10.- Disminución del capital de trabajo.
- 11.- No hay ingreso de nuevos socios.

#### **OPORTUNIDADES**

- **1.-** Ley de Economía Popular y Solidaria, lo cual le permite poseer un marco regulatorio afín a sus actividades institucionales.
- **2.-** Demanda insatisfecha 90% del total de la zona 7.
- **3.-** Políticas de apoyo del Gobierno.
- **4.-** Apoyo de Organismos multilaterales.
- **5.-** Aumento de la capacidad de ahorro por disminución de la inflación.
- **6.-** Mejorar la calidad de vida por disminución de la pobreza y desempleo.
- **7.-** Exoneración de impuesto a la renta a instituciones sin fines de lucro.
- **8.-** Existencia de proveedores de software en la zona.
- **9.-** Reconocimiento prestigioso de REFSE única en la región sur del país.

#### **AMENAZAS**

- **1.-** Variedad de culturas y costumbres en cada región de la zona 7.
- 2.- Ingreso de organizaciones competidoras.
- **3.-** Presencia de productos sustitutos (capacitaciones vía-online, autocapacitaciones).
- **4.-** Falta de fuentes de financiamiento de carácter público.
- 5.- Inestabilidad residencial.

Fuente: Análisis externo e interno de la Corporación Civil REFSE.

**Cuadro 36** *Matriz de estrategias FODA* 

Hung ac estraction 10011	Fortalezas	Debilidades
	F1 Aceptación de los productos y servicios	D1 Recurso humano limitado
FACTORES INTERNOS	90%	<b>D2</b> Dependencia financiera hacia las
111010111111111111111111111111111111111	F2 Amplio conocimiento de la filosofía	EFLs.
	institucional 80%.	<b>D3</b> Cumplimiento de actividades en el
	<b>F3</b> Buen indicador de Liquidez.	70%%.
	<b>F4.</b> -Recurso humano comprometido y	<b>D4</b> No dispone manual de funciones.
	motivado 100%.	<b>D5</b> No disponen de plan de acción o
	F5Integración entre Cajas y Cooperativas de	contingencia.
	ahorro y crédito.	<b>D6</b> No cuenta con Infraestructura
	<b>F6</b> Alto nivel comunicativo entre socios,	adecuada.
	empleados y directivos 90%.	<b>D7</b> Niveles de rentabilidad bajos.
	<b>F7</b> Empoderamiento de las estructuras	<b>D8</b> Crecimiento del nivel de
TI CTO DEG SUSSIA	financieras locales.	endeudamiento (0,87%)
FACTORES EXTERNOS	<b>F8</b> Buena atención al socio.	<b>D9</b> Falta de publicidad.
	<b>F9</b> Acceso a capacitaciones internacionales.	<b>D10</b> Disminución del capital de trabajo.
	F10Buen Liderazgo del director ejecutivo	<b>D11</b> No hay ingreso de nuevos socios.
	según socios y empleados.	
		7
	e e	<u>o</u>
	C C	
	•	ž
		1 ,
	ğ ţ	
	•	comunicación más importantes D3.O1.O2
* •		
la pobreza y desempleo		
•		
<b>O8</b> Existencia de proveedores de software en la		
Oportunidades O1 Ley de Economía Popular y Solidaria, lo cual le permite poseer un marco regulatorio afín a sus actividades institucionales. O2 Demanda insatisfecha 90% del total de la zona 7. O3 Políticas de apoyo del Gobierno. O4 Apoyo de Organismos multilaterales. O5 Aumento de la capacidad de ahorro por disminución de la inflación. O6 Mejorar la calidad de vida por disminución de la pobreza y desempleo. O7 Exoneración de impuesto a la renta a instituciones sin fines de lucro.	Estrategias FO Realizar estrategias de marketing, segmentación, posicionamiento y mezcla de servicios. F1.F8.O2.O9 Formar alianzas estratégicas y convenios en donde trabajar en conjunto para lograr objetivos innovadores y un fin en comun.F4.F6.O4.O5.O6 Instrumentar las estrategias de política pública para potenciar la integración de cajas y cooperativas, asegurando la construcción de un nuevo tejido financiero alternativo y solidario al servicio del desarrollo local.F10.O1.O3 Implementar un fondo de Liquidez para las	Estrategias DO  Firmar convenios con la Secretari Técnica de Capacitación y el Instituto d Economía Popular y Solidario D2. D7  O4. O6 O8  Implementar publicidad en los medios d comunicación más importantes D3.O1.O1

zona.

**O9.-** Reconocimiento prestigioso de REFSE única en la región sur del país.

#### Fortalezas

- **F1.-** Aceptación de los productos y servicios 90%
- **F2.-** Amplio conocimiento de la filosofía EFLs. institucional 80%.
- **F3.-** Buen indicador de Liquidez.
- **F4.**-Recurso humano comprometido motivado 100%.
- **F5.-**Integración entre Cajas y Cooperativas de contingencia. ahorro y crédito. **D6.-** No cu
- **F6.-** Alto nivel comunicativo entre socios, empleados y directivos 90%.
- **F7.**-Empoderamiento de las estructuras financieras locales.
- **F8.-** Buena atención al socio.
- **F9.**-Acceso a capacitaciones internacionales.
- F10.-Buen Liderazgo del director ejecutivo según socios y empleados

#### Estrategias FA

Contratar servicios jurídicos para la institución para respaldar la constitución de nuevas cajas y cooperativas con el fin de evitar que existan una mala aplicación de leyes por parte de entidades reguladoras F6.A2.A3

#### **Debilidades**

- **D1.-** Recurso humano limitado
- **D2.-** Dependencia financiera hacia las EFLs.
- **D3.-** Cumplimiento de actividades en el 70%.
- y **D4.-** No dispone manual de funciones.
  - **D5.-** No disponen de plan de acción o contingencia.
  - **D6.-** No cuenta con Infraestructura adecuada.
  - **D7.-** Niveles de rentabilidad bajos.
  - **D8.-** Crecimiento del nivel de endeudamiento (0,87%)
  - **D9.-** Falta de publicidad.
  - D10.- Disminución del capital de trabajo.
  - **D11.-** No hay ingreso de nuevos socios.

#### **Estrategias DA**

Buscar financiamiento con instituciones financieras, grupos sociales u organismos D2.A1.A2.

Implementar un manual de funciones y un plan de acción D3.D4.D5. A6

#### Amenazas

- **A1.-** Variedad de culturas y costumbres en cada región de la zona 7.
- **A2.-** Ingreso de organizaciones competidoras.
- **A3.-** Presencia de productos sustitutos (capacitaciones vía-online, auto-capacitaciones).
- **A4.-** Falta de fuentes de financiamiento de carácter público.
- A5.- Inestabilidad residencial.

**Fuente:** Matriz FODA

#### **Estrategias**

- ✓ Realizar estrategias de marketing, segmentación, posicionamiento y mezcla de servicios.
- ✓ Formar alianzas estratégicas y convenios en donde trabajar en conjunto para lograr objetivos innovadores y con un fin en común.
- ✓ Instrumentar las estrategias de política pública para potenciar la integración de cajas y cooperativas, asegurando la construcción de un nuevo tejido financiero alternativo y solidario al servicio del desarrollo local.
- ✓ Firmar convenios con la Secretaria Técnica de Capacitación y el Instituto de Economía Popular y Solidaria.
- ✓ Contratar un equipo técnico completo y calificado.
- ✓ Adquirir una instalación propia para la Corporación Civil REFSE.
- ✓ Contratar servicios jurídicos para la institución para respaldar la constitución de nuevas cajas y cooperativas con el fin de evitar que exista una mala aplicación de leyes por parte de entidades reguladoras.
- ✓ Buscar financiamiento con instituciones financieras, grupos sociales u organismos
- ✓ Implementar un manual de funciones y un plan de acción.

Fuente: Matriz de Estrategias

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

92

Cuadro 38

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica.

Matriz cua	ntitati	va d	de Plan	ifica	ción Es	trat	tegica										
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN	Di pli mg ng po ar pr os se s	iseñar an de arketi g para osesion los roduct	Fornalian estra s community s	mar nzas atégica y venios tucion nciera grupos ales u unismo que liten rsos ntivar urrollo nómic de las	Critéc de po pui par po r int ón caji coo iva	rear cnicas elítica elblica ra etencia la tegraci	con Sea Té de Ca ón Ins de Ec	cretaria cenica apacitaci y el stituto	un for de liq par	ndo	en ser s jur co o	nplem itar rvicio rídicos implet y lificad	efic en proode asis técn vent proo espe ador los dife sect proo os med la cont ón equitécn	rentes ores ductiv liante trataci de un ipo nico ecializ	en un ma de fui es pla	anual
OPORTUNIDADES		P A	CA	P A	CA	P A	CA	P A	CA	P A	CA	P A	CA	P A	CA	P A	CA
Ley de Economía Popular y Solidaria, lo cual le permite poseer un marco regulatorio afín a sus actividades institucionales.	0,08	4	0,32	5	0,4	6	0,48	8	0,64	7	0,56	2	0,16	3	0,24	1	0,08
Demanda insatisfecha 90% del total de la zona 7 social	0,09 0,07	8	0,72	5	0,45	7	0,63	4	0,36	2	0,18	3	0,27	6	0,54	1	0,09
Políticas de apoyo del Gobierno.  Apoyo de Organismos multilaterales.	0,07	5	0,45	4	0,36	3	0,27	- 7	0,63	1	0.09	6	0,54	8	0,72	2	0,18
Aumento de la capacidad de ahorro por disminución de la inflación.	0,06	6	0,36	5	0,3	3	0,18	4	0,24	7	0,42	2	0,12	8	0,48	1	0,06
Mejorar la calidad de vida por disminución de la pobreza y desempleo.	0,06	4	0,24	6	0,36	5	0,3	7	0,42	8	0,48	3	0,18	1	0,06	2	0,12
Exoneración de impuesto a la renta a instituciones sin fines de lucro.	0,05	8	0,4	3	0,15	5	0,25	4	0,2	2	0,1	6	0,3	7	0,35	1	0,05
Existencia de proveedores de software en la zona.	0,06	8	0,48	7	0,42	1	0,06	4	0,24	5	0,3	3	0,18	6	0,36	2	0,12
Reconocimiento prestigioso de la Corporación REFSE única en la región sur del país.	0,09	6	0,54	8	0,72	7	0,63	5	0,45	4	0,36	3	0,27	2	0,18	1	0,09

AMENAZAS																	
Variedad de culturas y costumbres en cada región de la zona 7.	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingreso de organizaciones competidoras.	0,08	8	0,64	7	0,56	4	0,32	5	0,4	8	0,64	3	0,24	2	0,16	1	0,08
Presencia de productos sustitutos (capacitaciones vía-online, auto-capacitaciones).	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Falta de fuentes de financiamiento de carácter público.	0,09	5	0,45	6	0,54	7	0,63	3	0,27	8	0,72	4	0,36	1	0,09	2	0,18
Inestabilidad residencial	0,08	6	0,48	7	0,56	3	0,24	4	0,32	5	0,4	1	0,08	8	0,64	2	0,16
TOTAL	1																
FORTALEZAS																	
Aceptación de los productos y servicios 90%	0,08	8	0,64	3	0,24	5	0,4	2	0,16	4	0,32	7	0,56	6	0,48	1	0,08
Amplio conocimiento de la filosofía institucional 80%	0,03	6	0,18	5	0,15	4	0,12	2	0,06	1	0,03	7	0,21	8	0,24	3	0,09
Buen indicador de Liquidez.	0,06	6	0,36	2	0,12	1	0,06	3	0,18	4	0,24	7	0,42	8	0,48	5	0,3
Recurso humano comprometido y motivado 100%	0,05	7	0,35	5	0,25	2	0,1	8	0,4	3	0,15	5	0,25	6	0,3	4	0,2
Integración entre Cajas y Cooperativas de ahorro y crédito.	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06	8	0,24	5	0,15	7	0,21	6	0,18	1	0,03
Alto nivel comunicativo entre socios, empleados y directivos 90%	0,02	4	0,08	3	0,06	1	0,02	8	0,16	6	0,12	5	0,1	7	0,14	2	0,04
Empoderamiento de las estructuras financieras locales.	0,05	5	0,25	3	0,15	8	0,4	7	0,35	6	0,3	4	0,2	3	0,15	1	0,05
Buena atención al socio.	0,07	6	0,42	2	0,14	1	0,07	5	0,35	4	0,28	7	0,49	8	0,56	3	0,21
Acceso a capacitaciones internacionales.	0,02	7	0,14	6	0,12	3	0,06	2	0,04	1	0,02	7	0,14	8	0,16	4	0,08
Buen Liderazgo del director ejecutivo según socios y empleados	0,07	5	0,35	7	0,49	8	0,56	6	0,42	4	0,28	3	0,21	2	0,14	1	0,07
DEBILIDADES																	
Recurso humano limitado	0,04	5	0,2	6	0,24	4	0,16	3	0,12	2	0,08	7	0,28	8	0,32	1	0,04
Dependencia financiera hacia las EFLs.	0,06	6	0,36	4	0,24	1	0,06	5	0,3	2	0,12	7	0,42	8	0,48	3	0,18
Cumplimiento de actividades en el 70%.	0,04	4	0,16	2	0,08	1	0,04	6	0,24	3	0,12	8	0,32	7	0,28	5	0,2
No dispone manual de funciones.	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
No disponen de plan de acción o contingencia.	0,04	4	0,16	3	0,12	1	0,04	5	0,2	6	0,24	7	0,28	8	0,32	2	0,08
No cuenta con Infraestructura adecuada.	0,05	5	0,25	7	0,35	4	0,2	8	0,4	1	0,05	6	0,3	2	0,1	3	0,15
Niveles de rentabilidad bajos	0,07	6	0,42	5	0,35	4	0,28	3	0,21	1	0,07	7	0,49	8	0,56	2	0,14
Crecimiento del nivel de endeudamiento (0,87%)	0,06	8	0,48	5	0,3	3	0,18	2	0,12	4	0,24	7	0,42	6	0,36	1	0,06
Falta de publicidad.	0,03	8	0,24	6	0,18	3	0,09	5	0,15	1	0,03	4	0,12	7	0,21	2	0,06
Disminución del capital de trabajo.	0,06	6	0,36	5	0,3	4	0,24	3	0,18	1	0,06	7	0,42	8	0,48	2	0,12
No hay ingreso de nuevos socios.	0,04	4	0,16	6	0,24	2	0,08	5	0,2	8	0,32	7	0,28	6	0,24	3	0,12
TOTAL	1		10,76		9,03		7,21		8,65		7,47		8,82		10		3,51

Fuente: Matriz EFE/ Matriz EFI/ Matriz FODA.

Se ha considerado prioritario para REFSE cinco estrategias, las mismas que han sido determinadas de la matriz cuantitativa, y a las cuales se determinara su respectiva acción estratégica en base a cumplir con los objetivos, en un corto, mediano o largo plazo.

A continuación se presenta un resumen de puntuación obtenida de cada una de las estrategias así como su jerarquización.

**Cuadro 39** *Jerarquía de estrategias* 

Estrategias	Puntuación	Jerarquía
✓ Diseñar plan de marketing para posesionar los productos y servicios en el mercado.	10,76	1
✓ Mejorar la eficiencia en procesos de asistencia técnica y venta de productos especializados en los diferentes sectores productivos mediante la contratación de un equipo técnico especializado.		2
✓ Formar alianzas estratégicas y convenios con instituciones financieras, grupos sociales u organismos que faciliten recursos para incentivar el desarrollo económico de las EFLs.		3
✓ Implementar servicios jurídicos completo y calificado.	8,82	4
✓ Firmar convenios con la Secretaria técnica de Capacitación y el Instituto de Economía Popular y Solidaria.	,	5
✓ Implementar un fondo de liquidez para las EFLs.	7,47	6
✓ Crear técnicas de política pública para potenciar la integración de cajas y cooperativas de ahorro y crédito.		7
✓ Implementar un manual de funciones y un plan de acción.	3,51	8

Fuente: Matriz cuantitativa de planificación estratégica MCPE/ Matriz FODA

La puntuación obtenida da a conocer las estrategias más óptimas para la implementación según la jerarquización obtenida.

# Planeación estratégica basadas en propuestas de mejora para la Corporación Civil Red de Entidades Financieras Solidarias y Equitativas REFSE.

#### Misión

La misión es el propósito de REFSE y debe evidenciar los aspectos y atributos más importantes, dando a conocer lo que diferencia de otras Redes financieras, en cuanto a los servicios que presta, la determinación de la misión, debe reflejar las expectativas y los intereses de los socios que la corporación sirve y por la cual existe.

Cuadro 40 Componentes de la misión

Análisis de los componentes de la misión						
Componentes	Definición					
Clientes	Cajas de ahorro, Cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4 y 5; y emprendimientos financieros					
Productos o servicios	Servicios de capacitación y asistencia técnica de calidad					
Mercado	La provincia de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe					
Filosofía	Fortalecer las finanzas populares					
Tecnología	Programas tecnológicos actualizados					
Preocupación por la supervivencia	Es un ente integración y representación económica política y social					
Auto concepto	Programas tecnológicos actualizados, talento humano calificado.					
Preocupación por la imagen publica	Constituyendo al desarrollo socioeconómico de la región sur del país.					
Preocupación por los empleados	Velar por los intereses de los empleados y socios					

**Fuente:** Fred R David

#### Misión mejorada

Somos una corporación civil diseñada a fortalecer las finanzas populares de las provincias de Loja, El Oro, y Zamora Chinchipe, constituyéndose en el ente de integración y representación económica política y social, brindando servicios de capacitación y asistencia técnica para cajas de ahorro, cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4 y 5; y emprendimientos financieros populares, contando con programas tecnológicos actualizados, talento humano calificado, quienes se preocupan por los intereses de empleados y socios, contribuyendo al desarrollo

socioeconómico de la región sur del país.

Cuadro 41
Visión

T ISTOTI											
Análisis de los componentes de la visión según Fred David											
Componentes	Definición										
¿Qué queremos ser?	Al 2022 REFSE se constituirá en un referente de calidad de las finanzas populares y solidarias de la región sur del país.										
¿Qué necesidades desea La necesidad de servicio de capacitaciones, asesoramiento respaldo institucional jurídico.											
¿Cuáles son las personas o grupos que se beneficiaran?	Sectores rurales más vulnerables de zona.										
¿Cómo ofrecerán los servicios?	Fomentando permanentemente los principios de cooperativismo.										
¿Cómo va a ofrecer el bien, producto o servicio?	Con equipo técnico especializado										

Fuente: Fred R David

#### Visión Mejorada

Al 2022 REFSE se constituirá en un referente de calidad de las Finanzas Populares y Solidarias en la región sur del país, a través de la oferta de servicios de capacitación, asistencia técnica, asesoramiento y respaldo institucional jurídico; fomentando permanentemente los principios de cooperativismo que conjuntamente con las instituciones de apoyo y con equipo técnico especializado lograrán el desarrollo socioeconómico de los sectores rurales más vulnerables.

#### Valores

- Solidaridad: entre los miembros de la Corporación, ayudando a realizar las labores dirigidas al desarrollo de sus filiales.
- Honestidad: Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y credibilidad de la Corporación.
- Respeto: al talento humano y filiales, cumpliendo con los compromisos y obligaciones adquiridas, respondiendo de la mejor manera a la consecuencia de nuestros actos.
- Equidad: en la ayuda brindada para el mejoramiento de cajas como cooperativas de

ahorro y crédito socias; procediendo con justicia, igualdad e imparcialidad, buscando un impacto social positivo e inclusivo.

 Cooperación: con distintas instituciones que coadyuvan a un mejor desenvolvimiento de las estructuras que pertenecen al sector de la economía popular y solidaria.

#### **Principios Corporativos**

- Transparencia: en los servicios brindados y la información dada a los organismos de control.
- Responsabilidad Social: ya que encamina su función al desarrollo de los sectores vulnerables de la Región 7 y actividades productivas.
- Trabajo en Equipo: el desarrollo de actividades se ejecuta mediante el accionar de un talento humano comprometido y capacitado para la adecuada toma de decisiones en beneficio de sus filiales.
- Trabajo Mancomunado: juntamente con los sectores de finanzas populares y solidarias y apoyo mutuo se trabaja para un desarrollo equitativo.

# Planteamiento de objetivos estratégicos para REFSE

Cuadro 42
Objetivos Estratégicos

Estrategias	Objetivos
✓ Diseñar plan de marketing para posesionar los productos y servicios en el mercado	✓ Realizar un plan de acción para determinar las necesidades reales del mercado a clientes potenciales para desarrollar productos y servicios de tal manera que pueda cubrir la demanda existente que cuenta REFSE.
✓ Mejorar la eficiencia en procesos de asistencia técnica y venta de productos especializados en los diferentes sectores productivos mediante la contratación de un equipo técnico especializado.	✓ Agilizar los procesos contables y financieros, al disponer de un sistema informático avanzado.
✓ Formar alianzas estratégicas y convenios con instituciones financieras, grupos sociales u organismos que faciliten recursos para incentivar el desarrollo económico de las EFLs.	✓ Fortalecer las gestiones e identificar potenciales organismos que facilitan recursos para incentivar el desarrollo económico de las finanzas populares en la región sur del país.
✓ Implementar servicios jurídicos completo y calificado	✓ Agilizar los procesos legales de las EFLs, a través de profesionales calificados los cuales brindan servicios de consultoría y asesoramiento jurídicos.
<ul> <li>✓ Firmar convenios con la Secretaria técnica de Capacitación y el Instituto de Economía Popular y Solidaria.</li> </ul>	✓ Mejorar el Plan de Capacitaciones, para fomentar la cultura de aprendizaje con temas relacionados a sus actividades financieras.

Fuente: Matriz de cuantitativa de planificación estratégica.

**NOTA:** todos los valores de los costos de los planes de acción son a criterio personal mediante la investigación de campo; exceptuando los de marketing que se lo realiza mediante proformas.

#### Estrategia 1

Diseñar plan de marketing para posesionar los productos y servicios en el mercado

#### Antecedentes al diseño del objetivo 1

REFSE, posee una variedad de servicios enfocados a cubrir las necesidades de los socios existente es por ello que al implementar planes de segmentación se obtendrá mayor participación de los socios.

Conociendo los antecedentes se determina el objetivo estratégico 1

### Objetivo estratégico 1

Ejecutar un plan de acción para determinar las necesidades reales del mercado a clientes potenciales para desarrollar productos y servicios de tal manera que pueda cubrir la demanda existente que cuenta la Corporación Civil REFSE.

**Cuadro 43** *Plan de acción del objetivo estratégico 1* 

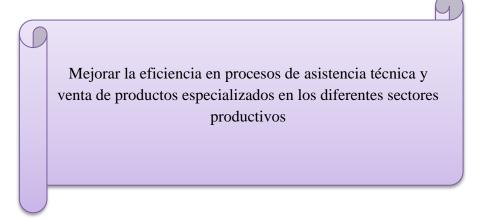


# CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS SOLIDARIAS Y EQUITATIVAS REFSE PLAN DE ACCION DEL OBJETIVO ESTRATEGICO 1

ESTRATEGIA N 1 OBJETIVO ESTRATEGICO N 1	Diseñar plan de marketing para posesionar los productos y servicios en el mercado  Ejecutar un plan de acción para determinar las necesidades reales del mercado a clientes potenciales para desarrollar productos y servicios de tal manera que pueda cubrir la demanda existente que cuenta la Corporación Civil REFSE.										
Actividades	Duración	Recursos	Responsable	Presupuesto	Indicador						
Realizar un estudio de mercado	12 meses		Equipo Técnico	\$ 900,00	Total de Socios Atendidos= [(SOCIOS ATENDIDOS 2018/SOCIOS ATENDIDOS 2017)-1]*100						
Diseñar un modelo de marketing	60 meses	Recurso Humano Recurso	Equipo Técnico	\$ 100,00	Total Incremento de Socios = [(SOCIOS 2018/SOCIOS 2017)-1]*100						
Promocionar los productos y servicios que ofrece la Corporación	r los productos y 12 meses Financie que ofrece la	Financiero	Equipo Técnico	\$ 50,00	Incremento en la venta de servicios = (TOTAL DE VENTAS 2018/TOTAL DE VENTAS DEL 2017)* 100						
	TOTAL			\$ 1.050,00							

Fuente: Matriz FODA/ Matriz cuantitativa de planificación estratégica

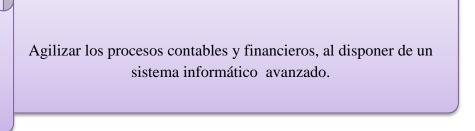
#### Estrategia 2



#### Antecedentes al diseño del objetivo estratégico 2

Los socios son una parte primordial de REFSE ya que son quienes mantienen la sostenibilidad es por ello que al brindar un servicio se debe realizar de una manera eficiente, agilizando los procesos de asistencia técnica para con sus socios. Es por ello que se diseñó el siguiente objetivo 2.

# Objetivo estratégico 2





## CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS SOLIDARIAS Y EQUITATIVAS REFSE PLAN DE ACCION DEL OBJETIVO ESTRATEGICO 2

ESTRATEGIA N 2	Mejorar la eficiencia en procesos de asistencia técnica y venta de productos especializados en los diferentes sectores productivos.					
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO N 2</b>	Agilizar los pro	cesos contables	s y financieros, al c	disponer de un sis	stema informático avanzado.	
Actividades	Duración	Recursos	Responsable	Presupuesto	Indicador	
Identificación de necesidades de las	3 semanas			\$ 800,00	AT THE ALDE BY CONTEGED C	
EFLs	2 meses	Recurso	Director		Visitas= (N DE INFORMES DE VISITAS A LOS SOCIOS / N DE	
Buscar instituciones especializadas en capacitaciones.		Humano	Ejecutivo		VISITAS)*100	
- Company of the Comp		Recurso	Equipo Técnico			
Plan de capacitación para el equipo	36 meses	Financiero			Capacitaciones=(N	
técnico de REFSE.					CAPACITACIONES	
Desarrollo de productos especializados	24 meses				REALIZADAS/N CAPACITACIONES	
1					PROPUESTAS)*100	
	TOTAL			\$ 800,00		

Fuente: Matriz FODA/ Matriz cuantitativa de planificación estratégica.

### Estrategia 3

Formar alianzas estratégicas y convenios con instituciones financieras, grupos sociales u organismos que faciliten recursos para incentivar el desarrollo económico de las EFLs.

#### Antecedentes al diseño del objetivo estratégico 3

REFSE, es una institución cuyo fin es fortalecer a las cajas y cooperativas de ahorro y crédito socias de la misma, pero hoy en día la falta de recursos financieros ha generado inestabilidad económica puesto que no cuenta con instituciones u organismos de apoyo. Dentro de ello se encuentra RENAFIPSE, CODESARROLLO, SWIST CONTACT quienes han permitido a través del financiamiento fortalecer y mejorar los servicios que brinda REFSE, con estos antecedentes se establece el presente objetivo estratégico 3.

#### Objetivo estratégico 3

Fortalecer las gestiones e identificar potenciales organismos que facilitan recursos para incentivar el desarrollo económico de las finanzas populares en la región sur del país.



## CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS SOLIDARIAS Y EQUITATIVAS REFSE PLAN DE ACCION DEL OBJETIVO ESTRATEGICO 3

ESTRATEGIA N 3 OBJETIVO ESTRATEGICO N 3	Formar alianzas estratégicas y convenios con instituciones financieras, grupos sociales u organismos que faciliten recursos para incentivar el desarrollo económico de las EFLs.  Fortalecer las gestiones e identificar potenciales organismos que facilitan recursos para incentivar el desarrollo económico de las finanzas populares en la región sur del país.					
Actividades	Duración	Recursos	Responsable	Presupuesto	Indicador	
Definición de las necesidades presentes en REFSE.  Identificación de posibles financiadores con sus condiciones y políticas. Resultados del convenio	3 semanas	Recurso Humano Recurso Financiero	Director Ejecutivo Equipo Técnico		Convenios =(N CONVENIOS PROYECTADOS/N CONVENIOS OBTENIDOS)*100  Incremento de Financiamiento= [(GETION DE FONDOS 2018/GESTION DE FONDOS 2017)-1]*100	
	TOTAL			\$ 2018,00		

Fuente: Matriz FODA/ Matriz cuantitativa de planificación estratégica.

## Estrategia 4



## Antecedentes al diseño del objetivo estratégico 4

REFSE no cuenta con personal jurídico para que atienda las necesidades de las EFLs lo cual impide el desarrollo de las mismas, por tal razón al contratar servicios jurídicos de consultoría y asesoramiento permite mejorar el fortalecimiento de cajas y cooperativas de ahorro y crédito socios.

Con estos acontecimientos se establece el presente objetivo estratégico 4

## Objetivo estratégico 4

Agilizar los procesos legales de las EFLs, a través de profesionales calificados los cuales brindan servicios de consultoría y asesoramiento jurídicos.

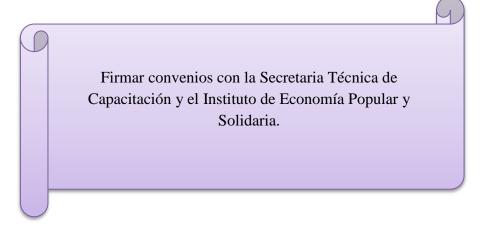


## CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS SOLIDARIAS Y EQUITATIVAS REFSE PLAN DE ACCION DEL OBJETIVO ESTRATEGICO 4

ESTRATEGIA N 4	Implementar ser	Implementar servicios jurídicos completo y calificado						
OBJETIVO ESTRATEGICO N 4		Agilizar los procesos legales de las EFLs, a través de profesionales calificados los cuales brindan servicios de consultoría y asesoramiento jurídico.						
Actividades	Duración	Recursos	Responsable	Presupuesto	Indicador			
Identificación de necesidades de las EFLs  Buscar personal especializado.	3 semanas 2 meses	Recurso Humano Recurso Financiero	Director Ejecutivo Equipo Técnico	\$ 860,00	Visitas= (N DE INFORMES DE VISITAS A LOS SOCIOS / N DE VISITAS)*100			
Plan de capacitación para el personal legal de REFSE.  Desarrollo de productos especializados	36 meses 24 meses				Resultados Esperados= (RESULTADOS OBTENIDOS/RESULTADOS PROGRAMADOS)*100			
	TOTAL			\$ 860,00				

Fuente: Matriz FODA/ Matriz cuantitativa de planificación estratégica.

#### Estrategia 5



#### Antecedentes al diseño del objetivo estratégico 5

REFSE, es un red financiera la cual su función principales de asistencia técnica y capacitaciones a sus socios y clientes dentro de la zona 7 correspondientes a Loja, Zamora Chinchipe y el Oro; se ha manejado con convenios de instituciones de alto prestigio es por ello que se considera fundamental seguir realizando convenios los mismos que van dirigidos al fortalecimiento de sus socios.

### Objetivo estratégico 5

Mejorar el Plan de Capacitaciones, para fomentar la cultura de aprendizaje con temas relacionados a sus actividades financieras.



# CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS SOLIDARIAS Y EQUITATIVAS REFSE PLAN DE ACCION DEL OBJETIVO ESTRATEGICO 5

ESTRATEGIA N 5	Firmar conveni Solidaria.	os con la Secre	etaria Técnica de	Capacitación y	el Instituto de Economía Popular y			
OBJETIVO ESTRATEGICO N 5	3	Mejorar el Plan de Capacitaciones, para fomentar la cultura de aprendizaje con temas relacionados a sus actividades financieras.						
Actividades	Duración	Recursos	Responsable	Presupuesto	Indicador			
Realizar los trámites y documentación necesaria para la firma de convenios.  Firmar convenios con las instituciones.  Elaborar una planificación de capacitaciones a ser impartidas.	3 semanas	Recurso Humano Recurso Financiero	Director Ejecutivo	\$ 200,00	Convenios =(N CONVENIOS PROYECTADOS/N CONVENIOS OBTENIDOS)*100  Resultados Esperados= (RESULTADOS OBTENIDOS/RESULTADOS PROGRAMADOS)*100			
Ejecución de las capacitaciones					Temas Propuestos=(N DE TEMAS CUMPLIDOS/TOTAL DE TEMAS PLANIFICADOS)*100			
	TOTAL			\$ 200,00				

Fuente: Matriz FODA/ Matriz cuantitativa de planificación estratégica.



## CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS SOLIDARIAS Y EQUITATIVAS REFSE Plan Operativo Anual 2018-2019

<b>N</b> .T	A . 4° * 1 . 1	D	D	D	T. P L L. Mr. P
N	Actividad	Recurso	Responsable	Presupuesto	Indicador de Medición
1	Realizar un plan de acción para determinar las necesidades reales del mercado a clientes potenciales para desarrollar productos y servicios de tal manera que pueda cubrir la demanda existente que cuenta la Corporación Civil REFSE.	Recurso humano Recursos financiero	Equipo Técnico	\$ 1.050,00	Total de Socios Atendidos= [(SOCIOS ATENDIDOS 2018/SOCIOS ATENDIDOS 2017)-1]*100  Total Incremento de Socios = [(SOCIOS 2018/SOCIOS 2017)-1]*100  Incremento en la venta de servicios =
2	Forteles and the section of the different	D	D:	¢ 2010 00	(TOTAL DE VENTAS 2018/TOTAL DE VENTAS DEL 2017)* 100
2	Fortalecer las gestiones e identificar potenciales organismos que facilitan recursos para incentivar el desarrollo económico de las finanzas populares en la región sur del país.	Recurso humano Recursos financiero	Director Ejecutivo Equipo Técnico	\$ 2018,00	Convenios =(N CONVENIOS PROYECTADOS/N CONVENIOS OBTENIDOS)*100
					Incremento de Financiamiento= [(GETION DE FONDOS 2018/GESTION DE FONDOS 2017)-1]*100

Fuente: Plan de acción de los objetivos estratégicos 1-2-3-4-5.

3	la cultura de aprendizaje con temas relacionados a	elacionados a humano Ejecutivo Recursos Equipo	Director Ejecutivo	\$ 200,00	Convenios =(N CONVENIOS PROYECTADOS/N CONVENIOS OBTENIDOS)*100
	sus actividades financieras.		Equipo Técnico		Resultados Esperados= (RESULTADOS OBTENIDOS/RESULTADOS PROGRAMADOS)*100
4	Agilizar los procesos contables y financieros, al disponer de un sistema informático avanzado.	Recurso humano Recursos financiero	Director Ejecutivo Equipo Técnico	\$ 800,00	Visitas= (N DE INFORMES DE VISITAS A LOS SOCIOS / N DE VISITAS)*100 Capacitaciones=(N CAPACITACIONES REALIZADAS/N CAPACITACIONES PROPUESTAS)*100
5	Agilizar los procesos legales de las EFLs, a través de profesionales calificados los cuales brindan servicios de consultoría y asesoramiento jurídico.	Recurso humano Recursos financiero	Director Ejecutivo Equipo Técnico	\$ 860,00	Resultados Esperados= (RESULTADOS OBTENIDOS/RESULTADOS PROGRAMADOS)*100
	TOTAL			\$ 4.928,00	

Fuente: Plan de acción de los objetivos estratégicos 1-2-3-4-5.

Cuadro 49
Plan operativo anual 2019-2020

-		_	
RE	E		

## CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS SOLIDARIAS Y EQUITATIVAS REFSE Plan Operativo Anual 2019-2020

-	Pian Operativo Anual 2019-2020						
N	Actividad	Recurso	Responsable	Presupuesto	Indicador de Medición		
1	Realizar un plan de acción para determinar las necesidades reales del mercado a clientes potenciales para desarrollar productos y servicios de tal manera que pueda cubrir la demanda existente que cuenta la Corporación Civil REFSE.	Recurso humano Recursos financiero	Director Ejecutivo	\$ 1.050,00	Total de Socios Atendidos= [(SOCIOS     ATENDIDOS 2018/SOCIOS     ATENDIDOS 2017)-1]*100  Total Incremento de Socios = [(SOCIOS     2018/SOCIOS 2017)-1]*100  Incremento en la venta de servicios =     (TOTAL DE VENTAS 2018/TOTAL     DE VENTAS DEL 2017)* 100		
2	Agilizar los procesos contables y financieros, al disponer de un sistema informático avanzado.	Recurso humano Recursos financiero	Director Ejecutivo Equipo Técnico	\$ 800,00	Visitas= (N DE INFORMES DE VISITAS A LOS SOCIOS / N DE VISITAS)*100  Capacitaciones=(N CAPACITACIONES REALIZADAS/N CAPACITACIONES PROPUESTAS)*100		
3	Agilizar los procesos legales de las EFLs, a través de profesionales calificados los cuales brindan servicios de consultoría y asesoramiento jurídico.	Recurso humano Recursos financiero	Director Ejecutivo Equipo Técnico	\$ 860,00	Resultados Esperados= (RESULTADOS OBTENIDOS/RESULTADOS PROGRAMADOS)*100		
	TOTA	Ĺ		\$ 2.710,00			

Fuente: Plan de acción de los objetivos estratégicos 1-2-3



## CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS SOLIDARIAS Y EQUITATIVAS REFSE Plan Operativo Anual 2020-2021

N	Actividad	Recurso	Responsable	Presupuesto	Indicador de Medición
1	Realizar un plan de acción para determinar las necesidades reales del mercado a clientes potenciales para	Recurso humano Recursos	Director Ejecutivo	\$ 1.050,00	Total de Socios Atendidos= [(SOCIOS ATENDIDOS 2018/SOCIOS ATENDIDOS 2017)-1]*100
	desarrollar productos y servicios de tal manera que pueda cubrir la demanda existente que cuenta la Corporación Civil REFSE.	financiero	financiero		Total Incremento de Socios = [(SOCIOS 2018/SOCIOS 2017)-1]*100 Incremento en la venta de servicios = (TOTAL DE VENTAS 2018/TOTAL DE VENTAS DEL 2017)* 100
2	Agilizar los procesos contables y financieros, al disponer de un sistema informático avanzado.	Recurso humano Recursos financiero	Director Ejecutivo Equipo Técnico	\$ 800,00	Visitas= (N DE INFORMES DE VISITAS A LOS SOCIOS / N DE VISITAS)*100  Capacitaciones=(N CAPACITACIONES REALIZADAS/N CAPACITACIONES PROPUESTAS)*100
3	Agilizar los procesos legales de las EFLs, a través de profesionales calificados los cuales brindan servicios de consultoría y asesoramiento jurídico.	Recurso humano Recursos financiero	Director Ejecutivo Equipo Técnico	\$ 860,00	Resultados Esperados= (RESULTADOS OBTENIDOS/RESULTADOS PROGRAMADOS)*100
	TOTAL			\$ 2.710,00	

Fuente: Plan de acción de los objetivos estratégicos 1.2.3



## CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS SOLIDARIAS Y EQUITATIVAS REFSE Plan Operativo Anual 2021-2022

N	Actividad	Recurso	Responsable	Presupuesto	Indicador de Medición
1	Realizar un plan de acción para determinar las necesidades reales del mercado a clientes potenciales para desarrollar productos y servicios de tal manera que pueda cubrir la demanda existente que cuenta la Corporación Civil REFSE.	Recurso humano Recursos financiero	Equipo Técnico	\$ 1.050,00	Total de Socios Atendidos= [(SOCIOS     ATENDIDOS 2018/SOCIOS     ATENDIDOS 2017)-1]*100  Total Incremento de Socios = [(SOCIOS     2018/SOCIOS 2017)-1]*100  Incremento en la venta de servicios = (TOTAL DE VENTAS 2018/TOTAL DE     VENTAS DEL 2017)* 100
	TOTAL			\$ 1.050,00	

Fuente: Plan de acción de los objetivos estratégicos 1.



## CORPORACIÓN CIVIL RED DE ENTIDADES FINANCIERAS SOLIDARIAS Y EQUITATIVAS REFSE Plan Operativo Anual 2022-2023

N	Actividad	Recurso	Responsable	Presupuesto	Indicador de Medición
1	Realizar un plan de acción para determinar las necesidades reales del mercado a clientes potenciales para desarrollar productos y servicios de tal manera que pueda cubrir la demanda existente que cuenta la Corporación Civil REFSE.	Recurso humano Recursos financiero	Equipo Técnico	\$ 1.050,00	Total de Socios Atendidos= [(SOCIOS     ATENDIDOS 2018/SOCIOS     ATENDIDOS 2017)-1]*100  Total Incremento de Socios = [(SOCIOS     2018/SOCIOS 2017)-1]*100  Incremento en la venta de servicios =
	TOTAL			\$ 1.050,00	(TOTAL DE VENTAS 2018/TOTAL DE VENTAS DEL 2017)* 100

Fuente: Plan de acción de los objetivos estratégicos 1.

## g) DISCUSIÓN

La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que surgen en el medio, las mismas con otros datos importantes proporcionan una amplia visión para qué REFSE tome mejores decisiones encaminadas en el bien futuro, por lo que traigo acotación estos objetivos claros analizando dónde está, dónde quiere ir, qué va hacer para llegar ahí y lo más importante cómo lo va hacer.

Es así que la planificación estratégica para la Red de entidades financieras solidarias y equitativas REFSE de la región siete plasmado en la tesis de grado previa a optar el título de Banca y Finanzas de la autora Rodas Morocho Eliana Vanessa manifiesta que dentro del análisis externo dentro de los factores políticos son considerados como amenaza debido al proceso de cambio de gobierno lo que genera inestabilidad política, mientras que la presente investigación este factor es considerado de mucha importancia por el reconocimiento especifico que tiene este sector de economía popular y solidario, además se insertó el plan nacional del buen vivir, dispone de ayuda de varios organismos multilaterales y se encuentran exentos del pago del Impuesto a la Renta por ser una institución privada sin fines de lucro generado oportunidades para el desenvolvimiento positivo de REFSE. Dentro del factor económico la autora Rodas (2015) realiza un estudio en donde considera los principales indicadores: Riesgo país 532 puntos, pobreza de 36,98%, desempleo 4.6%, subempleo 44.7% y una inflación de 2.70%, los cuales afectan el entorno y por ende conocer el impacto que crean en las finanzas populares generando en su mayoría amenazas, mientras que en el estudio realizado los resultados acotaron un cambio favorable para REFSE puesto que cuenta con indicadores de inflación -0.20, pobreza 23.10%, desempleo 5.82% generando capacidad de ahorro, mejora la calidad de vida y por ende el desarrollo económico de los socios quienes son el pilar fundamental para que REFSE se

desarrolle como tal. Así mismo dentro del factor competitivo la autora Rodas (2015) considera que no hay competencia debido a que no existe redes a nivel nacional mas no en la zona en donde se desarrolla REFSE generando una oportunidad para el buen desempeño de sus actividades por ser única en la zona 7, en la investigación realizada cabe recalcar que no se ha producido cambio alguno ya que en la actualidad sigue siendo única en la región sur del país, constituyéndose en un ente de integración y fortalecimiento para las EFLs. Dentro del factor social la autora Rodas (2015) indica que existe sectores estratégicos y productivos en la región donde opera REFSE lo considera como una oportunidad, además en su estudio determina una amenaza la presencia de problemas climáticos ocasionados por el calentamiento global, mientras que en la investigación realizada se tomó en consideración la variedad de culturas y costumbres por ser grupos pertenecientes a distintos lugares de la zona 7, también se consideró el indicador de migración el cual refleja mayor índice de emigrantes lo cual afecta al desarrollo económico, finalmente se consideró el indicador geografía por tal razón que REFSE es única en la zona 7 del país así mismo se recalca que existe un 90% de demanda insatisfecha debido a problemas financieros es que la Red no a podido expandirse siendo una amenaza, finalmente dentro del factor tecnológico según la autora Rodas (2015) considera como oportunidad la existencia de un software para sistema nacional de pagos y indica que existe deficiencia en los servicios de telecomunicaciones considerado como amenaza, sin embargo hoy en día el mundo tecnológico cambia constantemente lo que significa que REFSE conjuntamente con sus EFLs pueden gozar de los avances tecnológicos lo que permitirá mayor rendimiento en el desempeño de sus funciones.

Dentro del análisis interno de acuerda a la autora Rodas (2015) indica que REFSE se ha establecido en las provincias de Loja, Zamora Chinchipe y el Oro, siendo su cobertura los cantones Loja, Saraguro, Puyango, Zapotillo, Paltas, Espíndola Calvas, Quilanga Y Gonzanama;

dentro del Oro se encuentra el canon Marcabeli y finalmente dentro del Zamora Chinchipe esta Yacuambi ; ha realizado proyectos de procesos de apoyo baja la ayuda de Codesarrollo y GSFEPP Loja, contaba con 28 EFLSs, dentro del análisis financiero cuenta con liquidez de 1.27, un capital de trabajo de \$ 64.400,65, un rendimiento del patrimonio de \$4.16 y el rendimiento sobre activos de 0,48 lo que significa que sus activos no generan los recursos pertinentes dentro de las fortalezas principales: personal especializado, instalaciones adecuadas, dispone de un sistema contable, ubicación estratégica de REFSE, buena gestión por parte del director y sus debilidades más importantes son no hay un manual de funciones, no cuenta con un local propio, no hay acceso de internet para algunas EFLs, falta de publicidad, factores que impiden el desempeño correcto de REFSE, dentro de este análisis interno REFSE tiene una puntuación de 2,80 lo que significa que están aprovechando sus fortalezas y evitando sus debilidades, mientras que en la presente investigación REFSE en la actualidad cuenta con 22 EFLs se estableció en las provincias de Loja siendo su cobertura en los cantones Loja, Puyango, Paltas, Saraguro, Espindola, Calvas, Quilanga, Gonzanama, Olmedo, Macara y Célica, dentro de la provincia del Oro se encuentran los cantones de Marcabeli y Santa Rosa y finalmente dentro de Zamora Chinchipe se encuentra los cantones de Zamora y Nangaritza se evidencia que el número de socios así como su cobertura disminuyo esto es debido a que varias cajas se fusionaran entre si dentro del estudio financiero REFSE dispone de Liquidez de \$2,38, capital de trabajo de \$52.299,88, el nivel de endeudamiento de 0,87 y su rendimiento sobre el patrimonio es de 0,18 pese a que existe una recuperación se considera una debilidad puesto que su crecimiento es muy lento, dentro de las fortalezas más importantes se destaca conocimiento de la filosofía institucional, personal comprometido y motivado, buena atención al socio, un indicador de liquidez positivo y centro de sus debilidades se encuentran las principales que son recurso humano limitado, niveles de rentabilidad bajos, disminución del capital de trabajo, no dispone de

manual de funciones ni de un plan de acción o contingencia su resultado final es 2.29 lo que significa que REFSE posee más debilidades que fortalezas con relación a la investigación realizada en el 2015 que básicamente si aprovecha sus fortalezas es por ello que se pone en consideración un plan estratégico para que REFSE pueda desenvolverse como tal.

Fred en su libro de conceptos de administración estratégica manifiesta que las empresas deben desarrollar estrategias genéricas cuando estas sean más competitivas, pero es importante mencionar que en esta investigación se aplicaron estrategias genéricas ya que no existe competencia directa porque no existen redes financieras de esta naturaleza dentro de la zona 7 del país.

Es por ello que se plantea estrategias más complementarias que ayudan a enriquecer dichos planes para efectos se plateo las siguientes estrategias: Mejorar la eficiencia en procesos de asistencia técnica y venta de productos especializados en los diferentes sectores productivos mediante la contratación de un equipo técnico especializado; Formar alianzas estratégicas y convenios con instituciones financieras, grupos sociales u organismos que faciliten recursos para incentivar el desarrollo económico de las EFLs; Elaborar un fondo de liquidez para las EFLs.; Firmar convenios con la Secretaria Técnica de Capacitación y el Instituto de Economía Popular y Solidaria.; Diseñar plan de marketing para posesionar los productos y servicios en el mercado.

Frente a esta realidad se procedió a plantear la propuesta para REFSE proponiendo la restructuración de la misión, visión institucional fundamental en todo proceso de planificación en el cual se plasma de forma específica ¿Quiénes somos? ¿Qué desean realizar? Y ¿Hacia dónde va? Tomando como referencia la situación se plantearon objetivos estratégicos para consolidar su

posicionamiento en el mercado dentro del cual se elaboró un plan operativo donde se describe las actividades, recursos y presupuesto para la aplicación y ejecución de las estrategias planteadas.

Finalmente ante lo expuesto se determina como necesario la aplicación del plan estratégico para REFSE, como herramienta de dirección y organización, la cual tiene como propósito establecer guías adecuadas para mejorar los procesos de gestión administrativa, económica y de capacitación a través de actividades, proyectos y POAS, que contribuirán a su estructura y capacidad organizativa, además se constituye en posibles pilares de crecimiento y sostenibilidad en el mercado de las finanzas populares y solidarias del Ecuador.

#### h) CONCLUSIONES

Finalmente, luego de haber desarrollado la Planeación Estratégica Para La Corporación Civil REFSE "Red De Entidades Financieras Equitativas" de la Provincia de Loja, Periodo 2018-2022; se exponen las respectivas conclusiones:

- ✓ REFSE cuenta con una actitud de liderazgo del director favorable, sus decisiones
  permiten manejar bien el financiamiento obtenido ya sea de la parte interna o externa,
  promulgando a que genere sostenibilidad financiera para mantener la solvencia y liquidez
  necesaria en el desarrollo de sus actividades.
- ✓ Dentro del estudio financiero mantiene niveles de endeudamiento además la falta de herramientas administrativas y de estrategias eficaces, son lo que obstaculiza el desarrollo de la gestión administrativa y financiera, como proceso indispensable para mejorar la organización y dirección.
- ✓ La escasez de personal no permite entregar un servicio acorde a sus socios, además existe informalidad en la definición de responsabilidades del personal mismo que no posee un manual de funciones el cual permita el desenvolvimiento eficiente de las actividades. Por otra parte, REFSE no cuenta con una filosofía corporativa actualizada; lo cual impide llegar a la meta principal.
- ✓ REFSE actualmente no aprovecha las oportunidades a su totalidad; sin embargo, trata de mitigar significativamente sus amenazas. De igual forma, se evidencia que se ha enfocado poco a eliminar sus debilidades, y a potenciar sus fortalezas.
- ✓ Finalmente, el direccionamiento estratégico propuesto señala el camino que debe seguir la REFSE, por medio del planteamiento de una visión y una misión estratégica, objetivos a corto, mediano y largo plazo, estrategias y planes de acción dentro del cual la estrategia

más importante que se tomó en consideración es la segmentación, posicionamiento y diversificación de servicios que en conjunto buscan fortalecer administrativamente a la institución.

✓ Al termino de este trabajo se ha cumplido con los objetivos planteados prueba de ello se presenta la propuesta del plan estratégico para REFSE poniendo a disposición de dicha entidad para su posterior aplicación y desarrollo.

#### i) RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones planteadas se derivan las siguientes recomendaciones:

- ✓ Que el Director Ejecutivo analice el presente plan estratégico para que tome como base y realice acciones que ayuden al cumplimiento de sus objetivos y con ello a mejorar sus servicios.
- ✓ Se recomienda tomar medidas prioritarias a las debilidades financieras dentro de las cuales son: bajo rendimiento, nivel de endeudamiento, lo que hace de REFSE una institución con poca solvencia.
- ✓ Que se implementen las estrategias más adecuadas que permitan potenciar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades y eliminar debilidades, como mitigar las amenazas que se presenten en el desarrollo normal de sus actividades.
- ✓ Establecer reuniones periódicas entre directivos, empleados y socios con la finalidad de socializar sobre los factores tanto interno como externo que podrían afectar el funcionamiento de REFSE y al mismo tiempo proponer mejoras.
- ✓ Que REFSE contrate un equipo técnico y legal completo en donde se mantenga una relación activa con las instituciones financieras locales socias que les permita identificar las necesidades que estas tienen ara ofertar productos y servicios oportunos y eficientes logrando así crear una relación sostenible y productiva.
- ✓ Así mismo REFSE debe establecer convenios con las diferentes carreras de la Universidad Nacional de Loja acordes al desempeño que realiza la Red, los mismos que ayudarían con el fortalecimiento institucional y de sus socios.

## j) BIBLIOGRAFÍA

- Ayala, L. (s/f). Gerencia de Mercadeo. Retrieved Mayo 01, 2017, from Ciencias Economicas y Adiministrativas: http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm
- Betancourt, J. R. (2002). Gestion Estrategica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Porlamar-Venezuela: Porlamar.
- Castelan. (1985). Administracion
- Certo, S. C., & Peter, P. J. (1997). Direccion Estrategica. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Curipoma, N. (2009). Tesis de Grado de Banca y Finanzas ANALISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LAS VARIACIONES DE LA TASA DE MOROSIDAD DE LAS SOCIAS DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS SOLIDARIAS EQUITATIVAS (REFSE) DE LA PROVINCIA DE LOJA". Loja.
- David, F. R. (2006). Conceptos de Administracion Estrategica. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Diccionario de Administarcion de Empresas de la base de datos Ocenet . (2013).
- Ley de la Republica del Ecuador, C. d. (2018).
- Fred R. David. (2013). Conceptos de Administracion Estrategica. decimacuarta edicion.D.R por Pearson Educacion de Mexico,S.A de C.V.
- Gallardo, J. D. (2012). Administración Estratégica de la Visión de la Ejecución. Mexico: Alfomega.
- Garrido, B. S. (2006). Direccion estrategica. España: McGraw.
- Gitman, L. (2013). Principios de Administracion Financiera.
- Gomez, E. (2014, Julio 05). Prospectiva y Prevision. Retrieved Mayo 01, 2017, from Sobre docencia, extencion e investigacion: https://prosprev.com/2014/07/05/los-principios-y-valores-en-una-organizacion/
- Guajardo & Andrade. (2008). Contabilidad Financiera. Mexico: Printed in Mexico.
- Hatten, K. (1987). Estrategia Empresarial.

IEPS. (n.d.). Instituto de Economia Popular y Solidario.

Menendez. (2016, Abril 01). Harvard Deusto. Retrieved Mayo 01, 2017, from Blog "Retos para ser directivos": http://retos-directivos.eae.es/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/

PNFPEES, P. N. (2012). Plan Nacional de Finanzas Populares y Solidarias.

Pontones, D. (2005). Estrategia Empresarial.

Rodas (2015) Tesis de grado de Ingeniería en Banca y Finanzas PLANEACION ESTRATEGICA DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS SOLIDARIAS Y EQUITATIVAS REFSE EN LA REGION SIETE.

REFSE, R. d. (2011). Retrieved from http://corporacionrefse.blogspot.com

Reinaldo. (2007). Metodologia de Planeacion Estrategica. http://infoplanificacion.blogspot.com/.

RENAFIPSE, R. N. (2014). Retrieved from http://www.renafipse.ec

Rodríguez, A. (s/f). Fundamentos de Mercadotecnia . Eumed.

Santos. (2011). Administracion Estrategica España.

SFPS, Ley de Economia y del Sector Financiero Popular y Solidario . (n.d.).

Sonora, I. T. (2013, junio). Planeacion Estrategica.

Steiner. (2007). Administracion Estrategica.

Torreblanca, F. (2015, Mayo 06). Blog. Retrieved Mayo 04, 2017, from http://franciscotorreblanca.es/las-5-fuerzas-competitivas-de-porter/

Villalobos, J. (2012, Junio 04). Conyuntura Economica. Retrieved Mayo 04, 2017, from http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter

Zabala, V. y. (2010). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Colombia.

#### **ENCUESTA AL PERSONAL**



## UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

Permítame dirigirme a Ud. la presente encuesta, tiene como finalidad recompilar información para la elaboración del trabajo investigativo denominado "Planeación Estratégica para la Corporación Civil "REFSE" Red de Entidades Financieras Equitativas de la provincia de Loja.

1.	¿Cuál es el cargo que dese	mpeña en la Corporación?	
	Profesión:		
3.	¿Al ingresar a la Corpora	ción se le realizó una evaluaci	ón para verificar si cumplía con
	los requisitos del puesto de	trabajo?	
	SI()	NO ( )	
4.	¿Existe una adecuada desc	ripción de funciones para su p	uesto de trabajo?
	SI()	NO ( )	
5.	¿Cree usted que existe una	adecuada delegación de funci	ones al personal?
	SI()	NO ( )	
6.	Las funciones que le asign	aron van de acuerdo a su perfi	l profesional
	SI()	NO ( )	
7.	¿Tiene a su responsabilida	d otras funciones de las encom	endadas?
	SI()	NO ( )	
i	Cuáles?		<del></del>
8.	¿De qué manera le dan a c	onocer sus funciones?	
Ve	erbal ( ) Escrito ( ) M	anual de Funciones ( ) Otro	
9.	¿Cómo considera la actitu	d de liderazgo del Director Eje	cutivo de la Corporación?
F	Excelente ( ) Muy Buena (	) Buena ( ) Regular (	Mala ( )
Ex	plique ¿por qué?		
10	más idóneo?		dentro de la Corporación es e
	SI()	NO()	
¿Ρ	or qué?		
11.	. ¿Cree que existe un buei	sistema de control de los re	ecursos humanos, financieros y
	tecnológicos?		
	SI()	NO ( )	
<i>12</i> .	¿Goza de todos los derech	os de ley?	
	SI()	NO ( )	

13. ¿La Entidad en que	labora dispone de un plan estratégico?
SI()	NO ( )
14. Si la respuesta ante	erior es positiva, ¿le han invitado a participar en la elaboración del
mismo?	
SI()	NO ( )
15. ¿Cuáles cree Ud. qu	le serán los valores y principios que se practican en la Corporación?
•	visión, objetivos de la Corporación?
SI()	NO()
17. ¿De qué forma le ha	cen conocer la misión, visión, objetivos de la Corporación?
-	siones se incluye a todos los miembros de la Corporación?
SI()	NO ( )
_	oración cuenta con alianzas estratégicas con otras instituciones para
-	e Financiamiento y Gestión?
SI()	NO ( )
-	listribución física es adecuada para llevar a cabo sus funciones?
SI()	NO ( )
<del>-</del>	a con sus directivos, compañeros (as) de trabajo es:
` ′	uena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
•	a capacitación por parte de la Corporación "REFSE"?
SI()	NO ( )
-	ie ha recibido le ha servido para realizar mejor su trabajo?
SI()	NO()
0 0	se siente con el sueldo y las prestaciones que recibe?
•	isfecho ( ) Insatisfecho ( ) Muy Insatisfecho ( )
	se siente de trabajar en la Corporación?
•	isfecho ( ) Insatisfecho ( ) Muy Insatisfecho ( )
26. Según su criterio:	
a. ¿Cuáles son l	las debilidades y fortalezas de la Corporación?
	<del></del>
b. ¿Cuáles son l	las oportunidades y amenazas de la Corporación?

27. ¿Qué recomendaciones cree usted que serían necesarias para un mejor desenvolvimiento de la Corporación?

# ENCUESTA A LAS CAJAS Y COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO SOCIAS DE LA CORPORACION CIVIL REFSE



## UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

Permítame dirigirme a Ud. la presente encuesta, tiene como finalidad recompilar información para la elaboración del trabajo investigativo denominado "Planificación Estratégica para la Corporación Civil "REFSE" Red de Entidades Financieras Equitativas de la provincia de Loja.

1.	Nombre de la Caja o Cooperativa a la que pertenece
2.	¿Por qué se interesó en afiliarse a la Corporación REFSE?  Servicio ( ) Confianza ( ) Seguridad ( ) Calidad ( )  Otros
3.	Tiene conocimiento de todos los productos y servicios que oferta la Corporación REFSE
Si	SI ( ) NO ( ) la respuesta es sí ¿cuáles?
4.	¿Qué servicio o producto utiliza con mayor frecuencia?
<u>5.</u>	¿Cada que tiempo utiliza los productos o servicios?
6.	¿Qué opinión merece la calidad de productos o servicios que ofrece la Corporación REFSE?
	celente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( ) orqué?
7.	Accede con facilidad a los productos o servicios
	SI ( ) NO ( )
U	orqué?
8.	¿Se siente cómodo (a) con el horario de atención?
	SI() NO()
	orqué?
9.	¿Desearía que se implemente algún servicio o producto adicional?
	SI() NO()
•	Cuál?
10	. ¿En el sector existe empresas que brinde los servicios similares a los que oferta REFSE?  SI ( ) NO ( )

Cual							
			oración	para cu	brir la de	emanda de los	
SI()	NO (	)					
	n manera de ton	ıar decis	siones er	ı la Corp	oración	REFSE, es la	
SI()	`	,					
actualmente a			ón de ap	oyo			
ed que la ubica	ción de la Corpo	ración I	REFSE,	es la corr	ecta?		
( )	NO ( )						
consideraría la	adecuada						
	ón física actual	de la C	Corporac	ción, es la	a más ac	lecuada para	
ર્લ?							
medios se da	a conocer los se	rvicios y	y produc	ctos que	ofrece la	Corporación	
Web ( ) A	acudiendo a otras	institucio					
_	Corporación RE	FSE, neo	cesita de	la Planea	ación Est	ratégica para	
SI ( )	NO	( )					
riterio:							
¿Cuáles son la	s debilidades y f	ortaleza:	s de la C	orporaci	ón?		
¿Cuáles son la	s oportunidades	y amena	azas de l	a Corpor	ación?		
mendaciones d	laría usted para	mejorar	el accio	nar de la	Corpora	ción?	
	existe el perso SI() a usted que la SI() actualmente a SI() consideraría la e la distribuci SI() é? medios se da  Web() A  usted que la 0 a servicio SI() criterio: ¿Cuáles son la	SI() NO( a usted que la manera de tom SI() NO( a usted que la manera de tom SI() NO( actualmente a alguna otra Org SI() NO( ed que la ubicación de la Corpo () NO() consideraría la adecuada e la distribución física actual SI() NO( é? medios se da a conocer los se Web() Acudiendo a otras usted que la Corporación REI a servicio SI() NO criterio: ¿Cuáles son las debilidades y fe  ¿Cuáles son las oportunidades	SI() NO() a usted que la manera de tomar decis SI() NO() actualmente a alguna otra Organizació SI() NO() actualmente a alguna otra Organizació SI() NO() actualmente a alguna otra Organizació SI() NO() consideraría la adecuada a la distribución física actual de la O SI() NO() é? medios se da a conocer los servicios y Web() Acudiendo a otras institució usted que la Corporación REFSE, neces a servicio SI() NO() criterio: ¿Cuáles son las debilidades y fortaleza ¿Cuáles son las oportunidades y amena	SI() NO() a usted que la manera de tomar decisiones en SI() NO() actualmente a alguna otra Organización de apos SI() NO() ed que la ubicación de la Corporación REFSE, () NO() consideraría la adecuada e la distribución física actual de la Corporación SI() NO() é? medios se da a conocer los servicios y productiva y pr	existe el personal suficiente en la Corporación para cul SI() NO() a usted que la manera de tomar decisiones en la Corpo SI() NO() actualmente a alguna otra Organización de apoyo SI() NO() ed que la ubicación de la Corporación REFSE, es la corr () NO() consideraría la adecuada e la distribución física actual de la Corporación, es la SI() NO() é? medios se da a conocer los servicios y productos que el Web () Acudiendo a otras institución () Otros Hora usted que la Corporación REFSE, necesita de la Planea a servicio SI() NO() criterio: ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la Corporació ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la Corporació	SI() NO() a usted que la manera de tomar decisiones en la Corporación SI() NO() actualmente a alguna otra Organización de apoyo SI() NO() actualmente a alguna otra Organización de apoyo SI() NO() actualmente a alguna otra Organización de apoyo SI() NO() actualmente a alguna otra Organización de apoyo SI() NO() actualmente a alguna otra Organización de apoyo SI() NO() actualmente a alguna otra Organización REFSE, es la correcta? () NO() actualmente a alguna otra Organización REFSE, es la correcta? () NO() actualmente a alguna otra Organización REFSE, es la correcta? () NO() actualmente a alguna otra Organización REFSE, es la correcta? () NO() actualmente a alguna otra Organización REFSE, es la correcta? () NO() actualmente a alguna otra Organización REFSE, es la correcta? () NO() actualmente a alguna otra Organización REFSE, es la correcta? () NO() actualmente a alguna otra Organización REFSE, es la correcta? () NO() actualmente a alguna otra Organización REFSE, es la correcta? () NO() actualmente a alguna otra Organización REFSE, es la correcta? () NO() actualmente a alguna otra Organización de apoyo NO() actualmente a alguna otra Organización REFSE, es la correcta? Alguna de la Corporación REF	

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

#### **ENCUESTA A DIRECTIVOS**



## UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

Permítame dirigirme a Ud. la presente encuesta, tiene como finalidad recopilar información para la elaboración del trabajo investigativo denominado "Planificación Estratégica para la Corporación Civil "REFSE" Red de Entidades Financieras Equitativas de la provincia de Loja.

en man	1000		que como		Curpura	CIOII IXEL	SE, se preocupa
	tener un amb	iente interi	no adecua	do?			
	SI()		NC	()			
¿Cómo	califica usted	el ambient	te de trab	ajo dentr	o de la C	Corporaci	ón?
Excelen	te ( )	Muy bueno	( )	Bueno	(	)	
Regular	( )	Malo	( )				
¿Existe	buena comu	ınicación e	entre los	socios d	e la Cor	poración	, para la pron
resoluci	ión de problei	nas o toma	de decisi	ones?			
	SI()		NC	(			
¿Existe:	n en la inst	itución pla	anes de	acción o	conting	gencia pa	ıra afrontar
situacio	nes inesperad	las?					
	SI()			NO()			
¿La Co	rporación RI	EFSE, tien	e estructi	ırada su	misión,	visión, v	alores y objetiv
instituc	ionales?						
	SI()		NC	)()			
Cree U	d. que se est	tá cumplie	ndo la m	isión, vi	sión y o	bjetivos	institucionales (
acuerdo	a lo planific	ado con el	desempei	ío admin	istrativo	?	
	SI()		NC	)()			
¿Oué ir	stituciones le	regulan a	la Corpor	ación?			
0 0		Ö	•				
						-	
¿Según	su criterio cu	ales de los	s siguient	es facto	res consi	dera qu	e influyen
	su criterio cu a o negativa						
			tro del d			orporaci	
positiva		mente den	tro del d	esarrollo		orporaci	ón?
<b>positiv</b> s Polí	<b>a o negativa</b> íticas de Gobie	<b>mente den</b> erno	tro del d	esarrollo		orporaci	ón?
positiva Polí Inno	a o negativa	<b>mente den</b> erno lógica	tro del d	esarrollo		orporaci	ón?
Politino Prod	<b>a o negativa</b> íticas de Gobie ovación Tecno	<b>mente den</b> erno lógica	tro del d	esarrollo		orporaci	ón?
Politiva Politi Inno Prod Infl	a o negativa íticas de Gobie ovación Tecno ducto Interno l	<b>mente den</b> erno lógica	tro del d	esarrollo		orporaci	ón?
Political Political Processing Political Processing Processing Political Pob	a o negativa  íticas de Gobie  ovación Tecno  ducto Interno l  ación  oreza	<b>mente den</b> erno lógica	tro del d	esarrollo		orporaci	ón?
Politina Prod Infl Pob Des	a o negativa  (ticas de Gobie  ovación Tecno  ducto Interno l  ación	<b>mente den</b> erno lógica	tro del d	esarrollo		orporaci	ón?

9.	¿En la toma de decisiones se incluye a todos los miembros de la Corporación?
	SI( ) NO( )
	¿Los miembros que conforman el directorio de la Corporación REFSE, mantiene
	definidas sus responsabilidades y funciones?
11	SI() NO()
	¿De qué manera le dan a conocer las funciones?
	Verbal ( ) Escrito ( ) Manual de Funciones ( ) Otro
12.	¿Los Socios reciben capacitaciones? ¿Cada qué tiempo? SI ( ) NO ( )
	` '
	Tiempo
	¿Por qué medios de comunicación da a conocer los servicios que ofrece la Corporación?
	Correo electrónico ( ) Pagina web ( ) Prensa ( ) Red Social ( )
14.	Como califica el desempeño de la Corporación Civil REFSE
	Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
15.	La Entidad que dirige dispone de un plan estratégico
17	SI() NO()
10.	Si la respuesta anterior es positiva, ¿le han invitado a participar en la elaboración del mismo?
4=	SI() NO()
17.	¿Las políticas de gestión que se aplican dentro de REFSE que beneficios han
	brindado?  Evaclento ( ) Muy Bueno ( ) Bueno ( ) Beguler ( ) Melo ( )
	Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
12	¿Usted cree que la distribución física de la Corporación es adecuada para llevar a
10.	cabo sus funciones?
	SI() NO()
19.	¿Cree que el sistema o programa informático utilizado dentro de la Corporación es
	el más idóneo?
	SI() NO()
	¿Porqué?
20.	Considera usted que el talento humano que labora en la Corporación es el más
	idóneo?
	SI() NO()
21.	¿Para evaluar el desempeño de los empleados, la Corporación cuenta con algún
	proceso de control?
	SI() NO()
22.	Según su criterio como considera la Corporación REFSE, frente a la competencia Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
23.	Considera usted que la Corporación tiene la capacidad para expandirse, diversificar
	sus productos y captar más socios que se adhieran a la Corporación
<u>.</u> .	SI() NO()
24.	Si la respuesta anterior es positiva ¿cuál serían sus potenciales socios?

25. ¿Cuál sería sus potenciales proveedores?						
26. Que servicios implementaría para mejorar la satisfacción de los socios de la REFSE						
27. Según su criterio: a. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la Corporación REFSE?						
b. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la Corporación REFSE?						
28. ¿Qué recomendaciones cree usted que serían necesarias para un mejor desenvolvimiento de la Corporación REFSE?						

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

## Anexos 2 Análisis de las encuestas aplicadas a los directivos de la Corporación Civil REFSE

Cuadro 53
1. ¿Cree usted que los miembros que conforman la Corporación REFSE, se preocupan en mantener un ambiente interno adecuado?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

Los resultados al aplicar la encuesta determinaron que el 100% consideran que el ambiente de trabajo es adecuado puesto que se mantienen reuniones; se coordina gestiones, actividades para el mejoramiento de REFSE, cabe recalcar que también surge altercados como en toda organización los cuales son conciliados sus diferencias.

Cuadro 54
2. ¿Cómo califica usted el ambiente de trabajo dentro de la Corporación?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,00%
Muy Buena	5	100,00%
Buena	0	0,00%
Regular	0	0,00%
Mala	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

En la Cuadro se observa que el ambiente de trabajo dentro de REFSE es muy buena representando un 100%, lo cual es una ventaja para la misma, esto significa que todos los trabajadores que laboran son excelentes profesionales, lo cual los hace diferentes y hace que sus socios se sientan satisfechos con el trato y servicio brindado.

Cuadro 55

3. ¿Existe buena comunicación entre los socios de la Corporación, para la pronta resolución de problemas o toma de decisiones?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80,00%
No	1	20,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

Según los datos obtenidos se determina que el 80% manifiestan que mantiene un nivel de comunicación acorde para afrontar los inconvenientes que puedan surgir, asumiendo su responsabilidad y buscando soluciones de manera práctica, rápida y eficaz. De la misma manera dependiendo de la actividad que se requiera se aprovecha los canales de comunicación cuando son decisiones importantes se convoca a asambleas en las que participan la mayoría de los socios de REFSE, manteniendo comunicación constante para hacer frente a las necesidades y agilitar inconvenientes.

**Cuadro 56**4. ¿Existen en la institución planes de acción o contingencia para afrontar situaciones inesperadas?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	5	100,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

Se observa según los datos obtenidos que REFSE, no existe un plan de acción o contingencia, se ha venido trabajando con planes de acción muy básicos, para lo cual es urgente contra con un plan estratégico y dentro de este plan considerar un plan de contingencia. Cabe recalcar que dentro de las Cooperativas se creó un fondo de liquidez con el aporte de todas las cajas y cooperativas de ahorro y crédito para cubrir algún inconveniente de liquidez para cualquier socio que lo requiera de manera inmediata.

Cuadro 57
5. La Corporación REFSE, tiene estructurada su misión, visión, valores y objetivos institucionales?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

De acuerdo a los datos obtenidos señalan que la misión, visión valores y objetivos institucionales de REFSE, si se encuentran estructurados en un plan estratégico desactualizado el cual fue elaborado aproximadamente hace 10 años. Por otra parte los directivos manifiestan que dentro de este plan estratégico existen elementos que pueden ser rescatados y ponerlos en ejecución o de otra manera servirán como guía para la elaboración de un nuevo plan estratégico.

**Cuadro 58**6. Cree Ud. que se está cumpliendo la misión, visión y objetivos institucionales de acuerdo a lo planificado con el desempeño administrativo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

Según el cuadro se observa que en su totalidad si se está cumpliendo en gran parte pero indican que hay mucho por lograr cumplir dentro de lo planificado; dentro de la misión es el apoyo la representación el poder generar iniciativas de desarrollo financiero si se ha cumplido ya que se ha evidenciado el fortalecimiento a los socios existentes de REFSE y creación de nuevas cajas y cooperativas de ahorro y crédito socias, dentro de la visión se puede observar que no se a cumplido puesto que para el 2018 tendría que poseer un equipo técnico completo contra con procesos estructurados y con local propio pero por recursos financieros escasos no ha permitido cumplir a cabalidad. Por otra parte señalan que algunos de los objetivos institucionales no se han

podido cumplir por falta de recursos, pero se trata de solventar con el apoyo económico de algunas instituciones financieras externas.

#### Cuadro 59

7. ¿Qué instituciones le regulan a la Corporación?

#### Instituciones que regulan la Corporación

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IEES

Ministerio de Relaciones Laborales MRL

Servicios de Rentas Internas SRI

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

Actualmente las instituciones públicas que regulan REFSE, son Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IEES, Ministerio de Relaciones Laborales MRL, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IEES; dentro de lo que sería la parte administrativa y como Red Financiera se obtuvo la vida jurídica dentro del Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, actualmente la Corporación se encuentra en un proceso de transición ya que de acuerdo a lo que dispone la ley de Economía Popular y Solidaria que las redes de integración deben estar bajo la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria bajo estos parámetros se podría decir que la Red aún no tiene una institución de amparo.

Cuadro 60
8. ¿Según su criterio cuales de los siguientes factores considera que influyen positiva o negativamente dentro del desarrollo de la Corporación?

FRECUENCIA							
VARIABLE	Políticas de Gobierno	Innovación Tecnológica	Inflación	Pobreza	Desempleo	Estilo de vida	
<b>POSITIVO</b>	3	5	4	0	0	0	
<b>NEGATIVO</b>	2	0	1	5	5	5	
TOTAL	5	5	5	5	5	5	
PORCENTAJE							
<b>POSITIVO</b>	60,00%	100,00%	80,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
<b>NEGATIVO</b>	40,00%	0,00%	20,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

Dentro de las políticas de gobierno actuales en lo que respecta a la economía popular y solidaria no ha influido positivamente; en cuando al ex presidente Rafael Correa se diseñó la asamblea constituyente y de esto se surgió la nueva constitución de la Republica se observó que si hubo mucha consideración y beneficios para los actores de la Economía Popular y Solidaria como es REFSE, también se expidió la ley de Economía Popular y Solidaria en la que hubo un reconociendo especifico a los del sector de Economía Popular y Solidario y dentro de ellos se encuentran las cajas y cooperativas de REFSE y las mismas redes financieras.

Innovación tecnología por el desarrollo y giro de la REFSE, que es apoyar a las instituciones del sector popular y solidario ha sido beneficioso ya que facilita los procesos.

Inflación si influye en el poder adquisitivo y en la capacidad de ahorro de los socios, entonces al tener una baja inflación implica que habrá una capacidad de ahorro de los socios porque los gastos que generan sus necesidades diarias va a ser menor y por lo tanto implica que tengan más ahorro, también cabe señalar que no siempre se puede dar el ahorro ya que se debe considerar el nivel de cultura que se tenga

Dentro de lo que respecta a los indicadores tales como: pobreza, desempleo y estilo de vida son factores considerados como negativos para el desarrollo de la Red

Cuadro 61
9. ¿En la toma de decisiones se incluye a todos los miembros de la Corporación?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

De acuerdo a los datos obtenidos se observa que el 100% si incluyen a todos sus miembros para la toma de decisiones puesto que son una organización y como tal todos quienes lo integran tiene la potestad de cuidar los intereses de REFSE.

Cuadro 62
10. ¿Los miembros que conforman el directorio de la Corporación REFSE, mantiene definidas sus responsabilidades y funciones?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	60,00%
No	2	40,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

De acuerdo a los datos obtenidos indican que el 60% mantienen definidas sus responsabilidades y funciones puesto que ya mantienen una trayectoria laboral lo cual hace que sus funciones de trabajo ya la conozcan; dentro de lo que corresponde al 40% manifiestan que aún no tienen muy

definidas sus obligaciones puesto que no existe un manual de funciones que establezca sus responsabilidades.

Cuadro 63
11. ¿De qué manera le dan a conocer las funciones?

	<i>J</i>	
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	5	100,00%
Escrito	0	0,00%
Manual de Funciones	0	0,00%
Otros	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

Según la Cuadro se observa que el 100% conoce sus funciones y responsabilidades de manera verbal, esto se debe a que en REFSE, no existe un manual de funciones el cual sirva de guía para las personas quienes laboran en esta organización; cabe recalcar que al no contar con un manual de funciones representa una desventaja, puesto que al no tener claras las funciones el recurso humano que labora no podrá cumplir con sus responsabilidades lo cual impide cumplir a cabalidad sus objetivos institucionales al 100%.

Cuadro 64
12. ¿Los Socios reciben capacitaciones? ¿Cada qué tiempo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

De acuerdo a los datos recolectados señalan que el 100% de los socios recién capacitación en el tiempo en el cual REFSE planifique sus horarios de capacitación sus socios se acogen y acuden a ser partícipes considerando que tales capacitaciones le son muy útiles.

Cuadro 65
13. ¿Por qué medios de comunicación da a conocer los servicios que ofrece la Corporación?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	5	83,33%
Página web	0	0,00%
Prensa	0	0,00%
Red social	1	16,67%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

Los medios de comunicación y difusión con los que mayoritariamente se da a conocer a REFSE, son a través de páginas web con un 83,33% y a través de redes sociales con un 16,67%. Hay que recalcar que la página web que dispone REFSE se encuentra actualmente desactualizada, por lo que demanda mayor implementación de instrumentos de promoción y propaganda que permitan a la Red ser conocida a nivel de la Región 7, de esta forma facilitaría la inserción a nuevas Instituciones Microfinancieras.

Cuadro 66
14. ¿Cómo califica el desempeño de la Corporación Civil REFSE?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,00%
Muy Buena	2	40,00%
Buena	3	60,00%
Regular	0	0,00%
Mala	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	5	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

Según los datos el 60% que es la mayoría consideran que el desempeño de la Red es bueno, ya que cumple con varias expectativas, con procesos de capacitación pero lamentablemente REFSE no dispone de recursos financieros quienes puedan financiar sus proyectos, así mismo manifiestan que existen limitaciones para que la Red pueda expandirse dentro de la región sur del país.

**Cuadro 67**15. ¿La Entidad que dirige dispone de un plan estratégico?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100,00%
No	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	5	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

REFSE si dispone de un plan estratégico que fue elaborado hace aproximadamente 10 años lo que significa que se encuentra desactualizada; cabe recalcar que hace 5 años se trabajó en una actualización de este plan estratégico en donde se modificó y mejoro algunos aspectos como la visión que se la reestructuró y que se proyectó para el 2018 hacer de esta Red una organización consolidada, sostenible, competitiva, que lidera cambios económicos en la Micro-Región; con talento humano capacitado y operando con programas de capacitación y asistencia técnica que dinamiza la cobertura de las micro finanzas en las zonas rulares.

Mantendrá relación con otras redes a fines, lo cual no se ha cumplido en su totalidad principalmente por falta de recursos.

Cuadro 68
16. Si la respuesta anterior es positiva, ¿le han invitado a participar en la elaboración del mismo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40,00%
No	3	60,00%
<b>TOTAL</b>	5	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

Según los datos presentados indican que al 60% de los encuestados no han participado en cuanto concierne a la elaboración de la planeación estratégica para la Corporación Civil Red de Entidades Financieras Solidarias y Equitativas REFSE, razón por la cual los empleados no laboraban aun en dicha institución.

**Cuadro 69**17. ¿Las políticas de gestión que se aplican dentro de REFSE que beneficios han brindado?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,00%
Muy Buena	2	40,00%
Buena	3	60,00%
Regular	0	0,00%
Mala	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

Es buena la gestión que ha desarrollado REFSE, como ente de representación ha generado que se abra las puertas a instituciones financieras pequeñas, con otras instituciones públicas y privadas se ha logrado tener financiamiento; se ha tenido apoyo de instituciones nacionales e internacionales se ha elaborado planes de fortalecimiento para cooperativas por parte de la Corporación de Finanzas Populares; apoyo en capacitaciones por parte de Banco Desarrollo, CONAFIPSE, SEPS, lo cual a sido bueno aunque cabe señalar que un falta mucho por gestionar en favor de todos quienes hacen REFSE.

Cuadro 70

18. Usted cree que la distribución física de la Corporación es adecuada para llevar a cabo sus funciones?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	5	100,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

El 100% de los datos encuestados expresaron que la distribución física actual no es la más adecuada. Porque la organización física no está acorde a las preferencias de los directivos, empleados y socios. Ya que no cuentan con un salón de capacitación adecuado en el cual sus socios se sientan cómodos; la sala de reuniones del directorio es sumamente pequeña, misma que no es adecuada para desarrollar sus funciones. Sin embargo, debido a la falta de personal en la

entidad, es posible la contratación de nuevos técnicos como lo recomiendan los mismo socios y trabajadores, el espacio de infraestructura disponible no será el más adecuado como para que dicho personal se sienta cómodo.

Cuadro 71
19. ¿Cree que el sistema o programa informático utilizado dentro de la Corporación es el más idóneo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100,00%
No	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	5	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

Según los datos el 100% manifiestan que el programa informático que utilizan es el más idóneo, puesto que cumple con todos los requerimientos básicos para desarrollar de manera eficiente sus labores.

Cuadro 72
20. ¿Considera usted que el talento humano que labora en la Corporación es el más idóneo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100,00%
No	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	5	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

Según los datos establecidos en el siguiente cuadro se observa que el talento humano que labora en REFSE, es excelente cumple con un perfil profesional idóneo es muy eficiente, cumplen con sus responsabilidades en su trabajo por lo que se considera excelentes.

Cuadro 73
21. ¿Para evaluar el desempeño de los empleados, la Corporación cuenta con algún proceso de control?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	5	100,00%
<b>TOTAL</b>	5	100,00%

REFSE, lamentablemente no dispone de un proceso de control para con sus empleados, esto representa una debilidad porque en toda organización se debería tener un control de sus empleados para mantener el orden y hacer que se cumplan los derechos y obligaciones que tiene cada uno de sus trabajadores.

Cuadro 74
22. ¿Según su criterio como considera la Corporación REFSE, frente a la competencia?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,00%
Muy Buena	5	100,00%
Buena	0	0,00%
Regular	0	0,00%
Mala	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

Muy buena debido a que solo existe una institución similar llamada UNICOOP, misma que se encuentra dentro de la localidad; pero lo que las hace diferentes es que la UNICOOP cumple netamente con roles de integración y en cierta parte de capacitación dirigida a las cooperativas de segmento 1,2 y 3 del sector urbano, mientras que la Corporación es un ente de integración, representación política, capacitación, asistencia técnica entre otros, dirigida a cajas y cooperativas del segmento 4 y 5 del sector rural lo que representa una gran diferencia además la acogida que ha tenido la Red es muy buena puesto que los socios y hasta la propia UNICOOP utiliza en algunos de los casos los servicios que ofrece REFSE.

Cuadro 75
23. ¿Considera usted que la Corporación tiene la capacidad para expandirse, diversificar sus productos y captar más socios que se adhieran a la misma?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	5	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

Si existen muchas propuestas de cajas y cooperativas que desean ser socios ejemplo la Cooperativa Solidaria, Educadores de Loja, Servidores Municipales, Crediamigo, entre otros pero por el tema de transición y por otra parte para mantener los objetivos, misión y visión de REFSE es que no se les ha permitido el ingreso a estas nuevas instituciones financieras; además de acuerdo a la ley de Economía Popular y Solidaria indica que la Red puede expandirse solo para el sector rural y para los sectores urbanos más vulnerables; estas situaciones son limitantes para que pueda expandirse dentro de la zona 7 que lo integra Loja, Zamora y el Oro.

#### Cuadro 76

24. Si la respuesta anterior es positiva ¿cuál serían sus potenciales socios?

### Las Cooperativas del segmento 1,2 y 3

Cooperativa de ahorro y crédito Solidaria

Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Loja

Cooperativa de ahorro y crédito Servidores Municipales

Cooperativa de ahorro y crédito Crediamigo

Cooperativa de transportes de buses urbanos

Cooperativas de taxis de la ciudad de Loja

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

#### Cuadro 77

25. ¿Cuál sería sus potenciales proveedores?

#### **Potenciales proveedores**

Corporación Nacional de Finanzas Popular y Solidario CONAFIPS

BANCODESARROLLO

Grupo Social Fondo Económico Populorum Progresivo GSFEPP

Red Nacional de Finanzas Populares del Ecuador RENAFIPSE

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

#### Cuadro 78

26. ¿Qué servicios implementaría para mejorar la satisfacción de los socios de la REFSE?

### Servicios

Sistema contable completo

Asesoramiento jurídico

Recuperación de cartera

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

# Según su criterio

# Cuadro 79

a. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la REFSE?

DEBILIDADES	FORTALEZAS
✓ Falta de personal técnico	✓ Personal comprometido y motivado.
✓ Falta de financiamiento	✓ Empoderamiento de las estructuras.
✓ No se cumple al 100% con las actividades planificadas.	✓ Ponen en práctica los principios cooperativos.
✓ Falta de un Asesor Jurídico.	✓ Integración entre cajas y cooperativas.
	<ul> <li>✓ Respaldo hacia las Cajas en su constitución.</li> <li>✓ Crecer como organización.</li> <li>✓ Apoyo de RENAFIPSE y RABOBANK</li> </ul>
	✓ Regulación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
	✓ Respaldo financiero al sector financiero popular y solidario.

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

Cuadro 80

b. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la REFSE?

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
✓ Involucrarse y formar alianzas con organismos nacionales e internacionales para lograr mejores proyectos.	✓ Regulación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS.
✓ Existe gran número de estructuras financieras que necesitan del acompañamiento técnico que ofrece REFSE.	✓ Riesgo de no recuperar los créditos otorgados
✓ Acceso a capacitaciones internacionales.	✓ Escaza cultura de ahorro
	✓ Falta de apoyo por parte del Estado en lo que respecta a financiamiento.

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

#### Cuadro 81

28. ¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar el accionar de la Corporación Civil REFSE?

#### Recomendaciones

- ✓ Incrementar los servicios
- ✓ Buscar e implementar más proyectos.
- ✓ Contratar el personal suficiente
- ✓ Generar más proyectos para el apoyo a la Red y sus filiales
- ✓ Mantener el acompañamiento en el cumplimiento de la nueva ley de Economía Popular y Solidaria.
- ✓ Gestionar mayor financiamiento para sus socios afiliados
- ✓ Exigir a los socios el cumplimiento de pago de sus aporte
- ✓ Mayor difusión de la Red en la localidad y en toda la zona 7.
- ✓ Seguir manteniendo una buena relación con las EFLS
- ✓ Mejorar la capacitación en los diversos ámbitos los cuales se impartan de manera periódica.

Fuente: Encuestas aplicada a los directivos de la Corporación Civil REFSE.

# Interpretación de las encuestas aplicadas a las Cajas y Cooperativas socias de REFSE.

Cuadro 82
1. Nombre de la Caja o Cooperativa a la que pertenece?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Cajas	11	50,00%
Cooperativas	11	50,00%
TOTAL	22	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a las Cajas y Cooperativas socias de la Corporación Civil REFSE.

La cartera de socios que posee REFSE cuenta con un 50% que son Cajas de Ahorro y Crédito y el 50% que pertenece a las Cooperativas de Ahorro y Crédito y un 5%; aspecto beneficioso, ya que se comprueba que los servicios que brinda la entidad son de forma equitativa tanto para cajas como para cooperativas. Es importante hacer énfasis que los Bancos comunales son parte del Sector Financiero de Economía Popular y solidario, por lo que lo más apropiado sería abarcar

más instituciones este tipo.

Cuadro 83
2. ¿Por qué se interesó en afiliarse a la Corporación REFSE?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Servicio	16	40,00%
Confianza	11	27,50%
Seguridad	7	17,50%
Calidad	6	15,00%
Otros	0	0,00%
TOTAL	40	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a las Cajas y Cooperativas socias de la Corporación Civil REFSE.

Del estudio realizado, se determinó que el potencial de REFSE, surge por el servicio prestado con un porcentaje del 40%, confianza 27,50% y seguridad (17,50%) que otorga a sus socios, aspectos importantes para REFSE, puesto que sus socios se encuentran satisfechos con los servicios brindados, razón por la cual hace a las Cajas y Cooperativas de Ahorro y Crédito optar por afiliarse a la Institución.

Cuadro 84
3. ¿Tiene conocimiento de todos los productos y servicios que oferta la Corporación REFSE?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	77,27%
No	5	22,73%
TOTAL	22	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a las Cajas y Cooperativas socias de la Corporación Civil REFSE.

De lo expuesto en el presente cuadro, se comprueba que el 77,27% de los socios afiliados a la Red Financiera conocen acerca de todos los servicios que brinda, por otra parte existe un 22,73% los cuales no tienen conocimientos claros.

Por lo tanto, se determina que REFSE, tiene un nivel de aceptación positivo en cuanto a sus servicios ofrecidos esto es ventajoso puesto que logra que sus socios se encuentren satisfechos.

Cuadro 85

4. ¿Qué servicio o producto utiliza con mayor frecuencia?

	~	· ·
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación	13	48,15%
Asistencia Técnica	10	37,04%
Asistencia Contable	4	14,81%
TOTAL	27	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a las Cajas y Cooperativas socias de la Corporación Civil REFSE.

De acuerdo al estudio realizado indica que, el servicio más demandado por parte de REFSE, son los talleres de capacitación en los cuales despejan inquietudes y fortalecen sus conocimientos para aplicarlos en sus entidades financieras locales; así mismo otro de los servicios que utilizan frecuentemente los socios es la asistencia técnica con un porcentaje del 14,81% es la asistencia técnica en donde cada una de las entidades necesita de mantenimiento, instalación de programas que les ayuden a mejorar sus servicios. Finalmente se encuentra la asistencia contable con un porcentaje del 14,81% este indicador hace referencia a cómo se debe manejar dichos recursos, con el fin de mitigar riesgos posteriores.

Cuadro 86
5. ¿Cada que tiempo utiliza los productos o servicios?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	1	4,55%
Mensual	2	9,09%
Trimestral	4	18,18%
Semestral	4	18,18%
Anual	1	4,55%
Siempre que sea necesario	10	45,45%
TOTAL	22	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a las Cajas y Cooperativas socias de la Corporación Civil REFSE.

Según los datos arrojan que los socios hacen uso de los servicios cada vez que sea necesario adquirir los servicios que ofrece REFSE con un porcentaje del 45,45%, por ende no hay tiempo periódico para que puedan buscar servicios que ayuden a solucionar sus inconvenientes. Por otra parte señala que el 18,18% corresponde a que los servicios son utilizados trimestrales y

semestrales. Dentro de estos porcentajes incluye los servicios de asistencia técnica, capacitación y asesoramiento contable. Estos rangos de tiempos especificados no son los más acordes para satisfacer pertinentemente las necesidades de los afiliados en base al servicio que demandan.

Cuadro 87
6. ¿Qué opinión merece la calidad de productos o servicios que ofrece la Corporación REFSE?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	40,91%
Muy Buena	8	36,36%
Buena	4	18,18%
Regular	1	4,55%
Mala	0	0,00%
TOTAL	22	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a las Cajas y Cooperativas socias de la Corporación Civil REFSE.

La calidad de los servicios que otorga la Red es excelente alcanzando el 40,91%, seguido por un 36,36% catalogado como muy bueno, lo que significa que REFSE brinda una calidad de servicios los cuales cumplen las expectativas de sus socios.

Cuadro 88
7. ¿Accede con facilidad a los productos o servicios?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	22	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a las Cajas y Cooperativas socias de la Corporación Civil REFSE.

Con los datos estudiados se comprueba que la Red, oferta sus servicios con facilidad en un 100%, es decir, los procesos requisitos y trámites para acceder a un producto o servicio no conllevan mayores inconvenientes.

Cuadro 89
8. ¿Se siente cómodo (a) con el horario de atención?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	22	100,00%

El horario de atención es el adecuado (100%), puesto que la Red Financiera atiende desde las 8:H30 am hasta las 18:H00 pm, tiempo necesario que cumple con la agenda de sus socios.

**Cuadro 90**9. ¿Desearía que se implemente algún servicio o producto adicional?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	59,09%
No	9	40,91%
TOTAL	22	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a las Cajas y Cooperativas socias de la Corporación Civil REFSE.

De la muestra estudiada el 59,09% que es más de la mitad quienes manifestaron que es necesario la implementación de un nuevo servicio y/o producto tales como: asesoramiento jurídico, asistencia técnica en ejecución de negocios, aumento de gestión para acceder a mayores montos de capital, ventanilla compartida entre cajas y cooperativas socias y la implementación de un sistema informático más actualizado y eficiente.

Estos productos y servicios recomendados por los mismos afiliados permitirán que REFSE vaya expandiéndose y diversificando su valor en el Sector Financiero Popular y Solidario.

Cuadro 91
10. ¿En el sector existe empresas que brinde los servicios similares a los que oferta REFSE?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	13,64%
No	19	86,36%
TOTAL	22	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a las Cajas y Cooperativas socias de la Corporación Civil REFSE.

De acuerdo al estudio realizado se determinó que en el sector en el que presta sus servicios REFSE, se encuentra una empresa que brinda servicios similares UNICOOP, considerados como una Amenaza puesto que se convierte en un rival de competencia aunque distinguiendo a que segmento está dirigido no lo vuelve tan competidor.

**Cuadro 92**11.¿Cree que existe el personal suficiente en la Corporación para cubrir la demanda de los socios?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	40,91%
No	13	59,09%
TOTAL	22	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a las Cajas y Cooperativas socias de la Corporación Civil REFSE.

El 59,09% de los socios encuestados hicieron énfasis en que el personal que labora actualmente en REFSE, no es el suficiente como para cubrir con la demanda de socios el 40,91% restante manifestó que el personal existente es el necesario para el desarrollo de actividades para con sus socios.

Se concluye que, si la entidad no cuenta con el talento humano requerido, impedirá de cierta manera el logro de sus objetivos hacia estos sectores. Lo especificado anteriormente responde a las necesidades de los socios específicamente en el servicio ofrecido por los técnicos de REFSE hacia sus socios.

Cuadro 93
12. ¿Considera usted que la manera de tomar decisiones en la Corporación REFSE, es la adecuada?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	81,82%
No	4	18,18%
TOTAL	22	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a las Cajas y Cooperativas socias de la Corporación Civil REFSE.

Con respecto al rango tiempo en el que el personal soluciona los problemas de sus socios, se observa que un 81,82% declara que lo resuelven adecuadamente lo que significa que en REFSE, se manejan bajo un nivel de responsabilidad y gestión adecuada puesto que solucionan de manera positiva los inconvenientes dándoles respuesta a estos.

Cuadro 94
13. Pertenece actualmente a alguna otra Organización de apoyo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	9,09%
No	20	90,91%
TOTAL	22	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a las Cajas y Cooperativas socias de la Corporación Civil REFSE.

En la presente cuadro se observa que la mayoría de los socios son afiliados únicamente a REFSE en un 90,91%, mientras que el 9,09% expresa que pertenece a otra Entidad de apoyo como FINANCOOP, una institución de segundo piso que apoya al sector financiero popular y solidario a nivel nacional. Se evidencia que el mayor porcentaje de los socios de REFSE se encuentran comprometidos y fidelizados con la institución, y además FINANCOOP se constituye como competencia indirecta, ya que REFSE abarca específicamente a la zona 7.

Lo más propicio seria que el 100% de sus socios no pertenezcan a otra organización, puesto que se comprueba que las filiales socias no satisfacen al máximo sus requerimientos.

Cuadro 95
14. ¿Cree usted que la ubicación de la Corporación REFSE, es la correcta?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	95,45%
No	1	4,55%
TOTAL	22	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a las Cajas y Cooperativas socias de la Corporación Civil REFSE.

El 95,45% de la muestra manifestó que la ubicación en la que actualmente REFSE, se encuentra ubicada es la más idónea para atender a sus socios, ya que en su mismo edificio se ubican organizaciones de apoyo como CODESARROLLO y FEPP (Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio), que trabaja conjuntamente con estas, para el fortalecimiento y desarrollo de las economías populares y solidarias.

Cuadro 96

15. Cree que la distribución física actual de la Corporación, es la más adecuada para atenderle?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	81,82%
No	4	18,18%
TOTAL	22	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a las Cajas y Cooperativas socias de la Corporación Civil REFSE.

Dentro de los datos obtenidos un 81,82% de los socios encuestados expresaron que la distribución física actual que dispone REFSE, es la más adecuada, mientras un 18,18% manifestó que no lo dispone, con lo que se determina que hoy por hoy su organización física está acorde a las preferencias de los socios.

Sin embargo, debido a la falta de personal en la entidad, es posible la contratación de nuevos técnicos como lo recomiendan los mismo socios y trabajadores, el espacio de infraestructura disponible no será el más adecuado como para que dicho personal labore sin ningún inconveniente.

Cuadro 97
16. ¿Por qué medios se da a conocer los servicios y productos que ofrece la Corporación REFSE?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Páginas Web	18	81,82%
Acudiendo a la Institución	3	13,64%
Otros	1	4,55%
TOTAL	22	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a las Cajas y Cooperativas socias de la Corporación Civil REFSE.

Los medios de comunicación y difusión con los que mayoritariamente se da a conocer a la Red Financiera, son a través de páginas web con un 81,82% y un 13,64% acude a la institución para despejar algún inconveniente, lo que significa que sus socios utilizan mucho el correo institucional para conocer o resolver alguna inquietud. Hay que recalcar que la página web que dispone REFSE se encuentra actualmente desactualizada, por lo que demanda mayor

implementación de instrumentos de promoción y propaganda que permitan a REFSE ser conocida a nivel de la Región 7, de esta forma facilitaría la inserción a nuevas Instituciones Microfinancieras.

Cuadro 98
17. Considera usted que la Corporación REFSE, necesita de la Planeación Estratégica para mejorar su servicio?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	90,91%
No	2	9,09%
TOTAL	22	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a las Cajas y Cooperativas socias de la Corporación Civil REFSE.

Según los datos obtenidos en un 90,91% consideran que en REFSE, si es necesario la implementación de un plan estratégicos que defina las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que ayudan a mejorar a la entidad.

**Cuadro 99**18.1. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la REFSE?

DEBILIDADES	FORTALEZAS
✓ Falta de personal técnico	✓ Personal talentoso, comprometido y motivado.
✓ Falta de financiamiento	✓ Empoderamiento de las estructuras.
<ul><li>✓ No se cumple al 100% con las actividades planificadas.</li><li>✓ Falta de un Asesor Jurídico.</li></ul>	<ul> <li>✓ Ponen en práctica los principios cooperativos.</li> <li>✓ Integración entre cajas y cooperativas.</li> </ul>
✓ Falta de empoderamiento	✓ Trabajo en equipo
rana de empoderamiento	• Trabajo en equipo
✓ Falta de seguimiento a las EFLs	<ul><li>✓ Respaldo hacia las Cajas en su constitución.</li><li>✓ Crecer como organización.</li></ul>
	✓ Apoyo de RENAFIPSE, Banco Codesarrollo
	✓ Regulación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Fuente: Encuestas aplicada a las Cajas y Cooperativas socias de la Corporación Civil REFSE.

#### Cuadro 100

18.2 ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la REFSE?

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
✓ Oportunidad de Involucrarse y formar alianzas con organismos nacionales e internacionales para lograr mejores proyectos.	✓ Presencia de finanzas capitalistas.
Existe gran número de estructuras financieras que necesitan del acompañamiento técnico que ofrece REFSE.	✓ Riesgo de perder la vida jurídica.
✓ Acceso a capacitaciones internacionales.	✓ Riesgo de no recuperar los créditos otorgados.
✓ Mayor inserción en la constitución.	✓ Falta de apoyo por parte del Estado en lo que respecta a financiamiento.
✓ Reconocimiento prestigioso de la REFSE única en la zona 7.	✓ El mercado Local.

Fuente: Encuestas aplicada a las Cajas y Cooperativas socias de la Corporación Civil REFSE.

#### Cuadro 101

19. ¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar el accionar de la "REFSE"?

#### Recomendaciones

- ✓ Incrementar servicios
- ✓ Mejorar la infraestructura
- ✓ Que se desarrolle un plan de mejoras
- ✓ Mejorar la atención al cliente.
- ✓ Buscar e implementar más proyectos.
- ✓ Contratar más Talento Humano
- ✓ Generar más proyectos para el apoyo a la Red y sus filiales
- ✓ Mantener el acompañamiento en el cumplimiento de la nueva ley de Economía Popular y Solidaria.
- ✓ Gestionar mayor financiamiento para sus socios afiliados
- ✓ Exigir a los socios el cumplimiento oportuno de los aportes.
- ✓ Mayor difusión de la Red en la localidad y en toda la zona 7.
- ✓ Tener control frecuente de los servicios.
- ✓ Seguir manteniendo una buena relación con las EFLS
- ✓ Llevar un cronograma de visitas a las EFLs y que se cumplan a cabalidad.
- ✓ Mejorar la capacitación en los diversos ámbitos los cuales se impartan de manera periódica.
- ✓ Publicidad
- ✓ Pasantías en las EFLS

Fuente: Encuestas aplicada a las Cajas y Cooperativas socias de la Corporación Civil REFSE.

# Interpretación de las encuestas aplicadas a los empleados de REFSE.

#### Cuadro102

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la Corporación?

#### Cargo

Secretario-Contador

Asesor de Negocios

Director Ejecutivo y Técnico

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE.

#### Cuadro103

2. Profesión

### Profesión

Ingeniería en Contabilidad y Auditoria

Economista

Ingeniería en Sistemas

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE.

Los presentes cuadros permiten conocer si las personas que laboran en REFSE, poseen a su cargo actividades que se encuentren relacionadas con la profesión para la cual se han preparado. Como se observa la contadora, técnico y asesor de negocios si poseen los títulos adecuados para desarrollar sus funciones. Sin embargo, hay que enfatizar que una persona que se ubica como Técnico también ejecuta actividades del cargo de Director ejecutivo, esto es debido a la falta de personal técnico en la Entidad, pero que fue designado debido a que posee años de experiencia laborando en la Institución, aptitudes y conocimientos adquiridas durante este periodo, los cuales le permiten desempeñarse en el mismo.

Cuadro 104

3. ¿Al ingresar a la Corporación se le realizó una evaluación para verificar si cumplía con los requisitos del puesto de trabajo?

Variable	Frecuencia		Porcentaje
Si		1	33,33%
No		2	66,67%
<b>TOTAL</b>		3	100%

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE.

Del total del personal que labora en REFSE, el 66,67% no fue evaluado para ocupar el cargo en

el que se encuentran laborando actualmente; sin embargo, un 33,33% obtuvo su puesto mediante un proceso de evaluación de cargo, específicamente la persona que realiza las funciones de Director Ejecutivo el cual posee el título de ingeniero en sistemas; además los profesionales que laboran actualmente, obtuvieron su puesto en base a las recomendaciones dadas por el Director Ejecutivo y organizaciones, como la RENAFIPSE. Se determina que la Institución está cumpliendo con lo requerido al momento de contratar a su personal.

**Cuadro 105** *4. ¿Existe una adecuada descripción de funciones para su puesto de trabajo?* 

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67%
No	1	33,33%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE.

El 66,67% del personal encuestado, indicó que existe una adecuada descripción de las actividades a realizar; es decir, que a pesar de que no poseen un manual de funciones el recurso humano de la Red tiene a su conocimiento las acciones que deben desempeñar en el cargo que ocupan, ya que lo conocen de diferentes medios. Y el 33,33% del personal indica que no tiene claro las actividades que le son asignadas.

Cuadro 106
5. ¿Cree usted que existe una adecuada delegación de funciones al personal?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67%
No	1	33,33%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE.

El 66,67% del total de encuestados expresaron que existe una adecuada delegación de funciones, mientras el otro 33,33% restante manifestó que no lo poseen, es decir, que la mayor parte del recurso humano que presta sus servicios en REFSE, tiene conocimiento de las actividades que deben realizar (pregunta N° 4) y que además saben cómo ejecutarlas a pesar de no contar con un

manual de funciones (Pregunta Nº 7). Se determina que no existe una delegación funciones que cumpla al 100% con lo que se establece al momento de comisionar las responsabilidades; esto independientemente de que, si tienen a su cargo otras responsabilidades, situación por la cual se justifica en la pregunta Nº 6.

Cuadro 107
6. ¿Las funciones que le asignaron van de acuerdo a su perfil profesional?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	66,67%
No	1	33,33%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE.

Según los datos encuestados un 66,67% las actividades encomendadas van dirigidas de acuerdo a su perfil profesional, además poseen una gran experiencia puesto a los años de trabajo, y un 33,33% señala que sus actividades no van de acuerdo a su perfil puesto que le asignaron tareas diferentes a las que se preparó profesionalmente pero señala que esto no ha sido un impedimento para cumplir las tareas asignadas con éxito.

Cuadro 108
7. ¿Tiene a su responsabilidad otras funciones de las encomendadas?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE.

Como se puede observar en la siguiente cuadro, el 100% del recurso humano indican que además de las actividades que implica su cargo, tienen a su responsabilidad otras funciones; específicamente la contadora manifestó que realiza la labor de secretaria y de recursos humanos. De igual manera el Director Ejecutivo, conlleva actividades de asistencia técnica a las cajas y cooperativas socias; reflejando de esta manera que REFSE, necesita del personal necesario para cumplir eficazmente con las actividades las cuales los lleva al logro de los objetivos.

#### Cuadro 109

8. ¿De qué manera le dan a conocer sus funciones?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Verbal	2	66,67%
Escrito	1	33,33%
Manual de Funciones	0	0,00%
Otros	0	0,00%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE.

En la presente cuadro se puede observar que los funcionarios que laboran dentro de REFSE, no poseen un apropiado instrumento que les permita conocer las funciones y actividades a su cargo, evidenciando que el 66,67% del personal lo conoce en forma verbal, y que no disponen de un manual de funciones que les sirva como guía y les facilite el cumplimiento de los objetivos.

Cuadro 110
9. ¿Cómo considera la actitud de liderazgo del Director Ejecutivo de la Corporación?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0,00%
Muy Buena	3	100,00%
Buena	0	0,00%
Regular	0	0,00%
Mala	0	0,00%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE.

De acuerdo a los datos recopilados señala que la actitud de Liderazgo que posee el Director Ejecutivo. Lo que se determina que la capacidad que tiene el Ejecutivo para influir y dirigir a sus empleados es muy buena, orientando al cumplimiento de los objetivos planteados.

Cuadro 111

10. ¿Cree que el sistema o programa informático utilizado dentro de la Corporación es el más idóneo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100,00%
No	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	3	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE.

Como se puede observar el 100% del personal encuestado indica que el programa informático utilizado actualmente por REFSE es el más adecuado, debido a que cumple con los estándares contables y financieros en base a los requerimientos establecidos, ya que la contadora se encuentra trabajando con el Sistema de Administración Contable S.A.C.

Esta situación constituye para REFSE una desventaja ya que impide el ágil desarrollo en el proceso contable y esta manera obtener información contable veraz y oportuna.

Cuadro 112
11. ¿Cree que existe un buen sistema de control de los recursos humanos, financieros y tecnológicos?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	3	100,00%
Total	3	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE..

Según los datos obtenidos señala que el 100% de los encuestados manifiestan que no existe un buen control de los recursos humanos, financieros y tecnológicos; esto representa una desventaja puesto que si no hay un sistema de control no habrá una organización exitosa de los recursos que posee REFSE.

Cuadro 113
12. ¿Goza de todos los derechos de ley?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE.

Se evidencia que todos los recursos humanos que laboran en REFSE, gozan de todos los beneficios que la ley la ampara. Lo cual es una ventaja puesto que sus trabajadores están amparados sus derechos.

Cuadro 114
13. ¿La Entidad en que labora dispone de un plan estratégico?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100,00%
No	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	3	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE.

Se puede observar que REFSE cuenta con un plan estratégico, ya que el 100% de los funcionarios expresaron su existencia; sin embargo, este se encuentra desactualizado, pues su periodo de duración es desde el año 2006 al 2008. Además existe no están enterados de los contenidos establecidos en dicho plan, este tema se considera una parte importante en toda empresa, por lo que es necesario contar con un plan actualizado, mediante el cual todo el recurso humano de la Red esté informado para un eficiente logro de objetivos y metas.

Cuadro 115
14. Si la respuesta anterior es positiva, ¿le han invitado a participar en la elaboración del mismo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	3	100,00%
<b>TOTAL</b>	3	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE.

Como ya se mencionó en la pregunta anterior, el personal que labora en REFSE no está enterado de los temas con el que consta el plan estratégico; por ende como se observa en la cuadro corresponde que el 100% de los empleados nunca han sido invitados para la elaboración del mismo; convirtiéndose en un falencia que aunque parezca sin importancia, puede conllevar a que la Red no alcance sus objetivos, debido a que su recurso humano no conoce a fondo lo que la organización quiere alcanzar y cuáles van a ser los medios para lograrlo.

### 15. ¿Cuáles cree Ud. que serán los valores y principios que se practican en la Corporación?

Los valores y principios que el personal de REFSE pone en práctica son: la honestidad,

puntualidad, respeto, responsabilidad, solidaridad, compromiso, transparencia, equidad, cooperativismo, los mismos que son la base que rige el comportamiento de todos los miembros de REFSE para dar cumplimiento a las actividades.

Cuadro 116
16. ¿Conoce la misión, visión, objetivos de la Corporación?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE.

El 100% del personal encuestado conoce la misión, visión y objetivos de REFSE, en que laboran. Se enfatiza que el talento humano en estudio, mediante su labor diaria realizada ha obtenido conocimiento acerca de dónde quiere llegar la empresa y qué medios se utilizarán para cumplir con sus propósitos y metas. Determinando el compromiso por parte de los funcionarios ya que por su accionar diario les ha permitido comprender los principios corporativos de la Institución.

### 17. ¿De qué forma le hacen conocer la misión, visión, objetivos de la Corporación?

El recurso humano manifestó que conoce su filosofía corporativa a través de su trabajo diario, cumpliendo con las actividades encomendadas, y reuniones que se llevan a cabo entre el personal, directivos, cajas y cooperativas de ahorro y crédito; siendo su labor la que facilita su conocimiento. Por lo tanto, la empresa no posee un medio adecuado para que sus empleados, socios y personas interesadas se informen de la visión, misión y objetivos de REFSE.

Cuadro 117
18. ¿En la toma de decisiones se incluye a todos los miembros de la Corporación?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100,00%
No	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	3	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE.

De los miembros que actualmente laboran en la Corporación Civil REFSE, el 100% indica que es tomado en cuenta en la toma de decisiones en cuanto a las actividades que se desarrollan, para el bien de la Corporación; siendo esto un aspecto favorable e importante para la Organización, ya que este proceso permite que el personal se sienta parte integral de la misma, y por ende se comprometa en el desarrollo de las labores encomendadas.

Cuadro 118
19. ¿Conoce si la Corporación cuenta con alianzas estratégicas con otras instituciones para ampliar su fuente de Financiamiento y Gestión?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100,00%
No	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	3	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE

Como se muestra en el cuadro, el recurso humano de REFSE está al tanto de la información relacionada con alianzas estratégicas con las que actualmente cuenta, entre las cuales se encuentran IEPS (Instituto de Economía Popular y Solidaria), FEEP, CODESARROLLO, entre las más importantes. Por lo que se observa la existencia de alianzas tanto para ampliar su financiamiento como para su gestión.

Cuadro 119
20. ¿Usted cree que la distribución física es adecuada para llevar a cabo sus funciones?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	3	100,00%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE

El 100% de los miembros que laboran en REFSE, indican que no se sienten cómodos con la distribución física para llevar a cabo las actividades y funciones encomendadas, justificaron su respuesta poniendo énfasis en que para las actividades llevadas a cabo en la Red.

Por lo que se necesita de un espacio grande, ya que contienen con una sala de capacitación pequeña la cual no es muy cómoda para las reuniones que suelen hacer con socios y personal; también manifestaron que en caso que se requiera contratar más personal no habría espacio suficiente para ubicar a cada uno de ellos en una forma más organizada; aspecto importante que facilitaría a futuros empleados trabajar un ambiente más adecuado y ordenado.

Cuadro 120 21. La relación que lleva con sus directivos, compañeros (as) de trabajo es:

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	33,33%
Muy Buena	2	66,67%
Buena	0	0,00%
Regular	0	0,00%
Mala	0	0,00%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE

Según los datos obtenidos por el personal, se mantiene en una relación de trabajo muy buena con el 66,67% y excelente en un 33,33%. Lo que indica que el ambiente de trabajo de REFSE es apropiado para el buen desenvolvimiento de todo su equipo de trabajo.

Cuadro 121
22. ¿Ha recibido alguna capacitación por parte de la Corporación "REFSE"?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE

El 100% del recurso humano de REFSE, ha recibido capacitaciones en los diferentes temas que involucra el accionar de la entidad; esta actividad es importante llevarla a cabo, ya que ayuda a que el personal vaya incrementando sus capacidades y conocimientos, y de esta manera tener un

mayor nivel de competencia. Las temáticas en las que se capacitan son específicamente de asistencia técnica y financiera y todo lo que respecta a Economía popular y solidaria.

Cuadro 122
23. ¿La capacitación que ha recibido le ha servido para realizar mejor su trabajo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100,00%
No	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	3	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE

En un 100% total de la población encuestada indican que las capacitaciones brindadas por REFSE, se consolidan como una gran ayuda para cada uno de las personas que prestan sus servicios en la Entidad; siendo un aspecto favorable ya que estas se constituyen como un instrumento de pertinencia para mejorar la ejecución de las actividades encomendadas, de esta forma facilitará el logro de los objetivos de la organización.

Cuadro 123
24. ¿Qué tan satisfecho se siente con el sueldo y las prestaciones que recibe?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	0	0,00%
Satisfecho	3	100,00%
Insatisfecho	0	0,00%
Muy insatisfecho	0	0,00%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE

El 100% de los empleados que laboran en REFSE, se encuentran satisfechos con el sueldo que perciben. Lo que representa que su nivel de ingresos es una cantidad modesta para vivir y gozar de todos los derechos otorgados según lo establecido por la ley.

Cuadro 124

25. ¿Qué tan satisfecho se siente de trabajar en la Corporación?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	1	33,33%
Satisfecho	2	66,67%
Insatisfecho	0	0,00%
Muy insatisfecho	0	0,00%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE.

Los empleados que laboran señalan que trabajar en REFSE, es una oportunidad para adquirir y fortalecer nuevos conocimientos, experiencias; de igual manera indican que es un placer servir a las entidades financieras locales socias y a quienes necesiten de su servicio.

Cuadro 125

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la REFSE?

DEBILIDADES	FORTALEZAS		
✓ Falta de personal técnico	✓ Personal comprometido y motivado.		
✓ Falta de financiamiento	✓ Empoderamiento de las estructuras.		
✓ No se cumple al 100% con	✓ Conocimiento de la filosofía		
las actividades planificadas.	institucional.		
✓ Falta de un Asesor Jurídico.	✓ Integración entre cajas y cooperativas.		
	✓ Respaldo hacia las Cajas en su		
	constitución.		
	✓ Crecer como organización.		
	✓ Apoyo de RENAFIPSE y		
	RABOBANK		
	✓ Regulación de la Superintendencia de		
	Economía Popular y Solidaria.		
	✓ Respaldo financiero al sector		
	financiero popular y solidario.		

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE.

#### Cuadro 126

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la Corporación?

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
✓ Oportunidad de Involucrarse y formar alianzas con organismos nacionales e internacionales para lograr mejores proyectos	✓ Presencia de finanzas capitalistas
✓ Existe gran número de estructuras financieras que necesitan del acompañamiento técnico que ofrece REFSE.	✓ Aparición de nuevos mercados aprecios más bajos
✓ Acceso a capacitaciones internacionales.	✓ Falta de apoyo por parte del Estado en lo que respecta a financiamiento.
✓ Mayor inserción en la constitución.	

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE.

#### Cuadro127

27. ¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar el accionar de la "REFSE"?

# Recomendaciones:

- ✓ Incrementar los servicios
- ✓ Buscar e implementar más proyectos.
- ✓ Contratar el personal suficiente
- ✓ Generar más proyectos para el apoyo a la Red y sus filiales
- ✓ Mantener el acompañamiento en el cumplimiento de la nueva ley de Economía Popular y Solidaria.
- ✓ Gestionar mayor financiamiento para sus socios afiliados
- ✓ Exigir a los socios el cumplimiento oportuno de los aportes.
- ✓ Mayor difusión de la Red en la localidad y en toda la zona 7.
- ✓ Seguir manteniendo una buena relación con las EFLS
- ✓ Mejorar la capacitación en los diversos ámbitos los cuales se impartan de manera periódica.
- ✓ De seguir creciendo mancomunadamente.

Fuente: Encuestas aplicada a los empleados de la Corporación Civil REFSE.

# Anexo 3



# **BALANCE GENERAL**

PAGINA: 1

EPSTOCO: DIC	IEMBRE 2017		EMISION: 31Dic20	4.1
1.	ACTIVOS		574	1,845.89
1.1.	ACTIVO CORRIENTE		90,217.94	
1.1.01.	DISPONIBLE	26,582.85		
1.1.01.02.	BANCOS	26,582.85		
1.1.01.02.002	Codesarrollo 1110004524-6	13,488.35		
1.1.01.02.003	Coac Marcabeli	412.10		
1.1.01.02.004	Banco de Loja 2901114396	5,919.28		
1.1.01.02.005	Coac 27 de Abril	6,507.37		
1.1.01.02.006	Codesarrollo 1110009058-4	255.75		
1.1.02	EXIGIBLES	16,635.09		
1.1.02.01.	CUENTAS POR COBRAR	5,172.63		
1.1.02.01.004	Varias cuentas por cobrar	360 63		
1.1.02.01.022	Cuentas por cobrar EFLs	522.40		
1.1.02.01.032	Ctas por Cobrar capacitacion d	4,060.00		
1.1.02.01.054	Ctas por Cobrar aportes Varios	229.60		
1.1.02.05.	IMPUESTOS FISCALES	11,462.46		
1.1.02.05.003	Crédi Tribut adquisi e imp 6	8.341.48		
1.1.02.05.004	Crédito tribut retenc IVA 617-	3,120,98		
1.1.04	TRANSITORIO	47,000.00		
1.1.04.01.	ANTICIPOS PROVEEDORES	47,000.00		
1.1.04.01.02	Anticipo SOFWARE	47,000.00		
1.2	ACTIVOS FIJOS		19,721.73	
1201	ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	59.942.62		
1.2.01.01.	ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES	59.942.62		
12 01 01 001	Instalaciones	4.241.13		
1.2.01.01.002	Muebles y Enseres	4 243 58		
12 01 01 003	Equipos de Oficina	6.655.53		
1.2.01.01.004	Equipos de Computación	18.039.00		
12 01 01 005	Vehiculos	26,679.09		
1.2.01.01.005	Equipos de Comunicación	84.29		
12.03	DEPRECIACIONES ACUMULADAS	-40.220.89		
1.2.03.01.	DEPRECIACIONES ACUMULADAS	-40.220.89	14	
12 03 01 002	Deprec. Acum. Muebles y Ensere	-3.435.47		
1.2.03.01.002	Deprec. Acum. Equipos de Ofici	-3.353.52		
12 03 01 004	Deprec. Acum. Equipos de Compu	-14.649.51		
1.2.03.01.004	Deprec. Acum. Vehiculos	-18.743.75		
1.2.03.01.005		-10,743.75		
	Deprec. Acum. Equipos de Comun	-30.04	20 000 00	
1.3.	OTROS ACTIVOS	00 000 00	20,000.00	
1.3.04.	INVERSIONES	20,000.00		
1.3.04.01.	INVERSIONES A CORTO PLAZO	20,000.00		
1.3.04.01.02	Polisas menores a un año	20,000.00	404 000 00	
1.9.	OTROS ACTIVOS	404 000 00	181,906 22 ERAS	1
1.9.02.	PARTICIPAC CERTIFICADOS	181,906.22	15 STATE STATE	6/
1.9.02.01.	EN COOPERATIVAS FINANCIERAS	1,006.22	198 0	113
1.9.02.01.002	Marcabeli	6.22	a a series	50
1.9.02.01.003	Caja central RENAFIPSE	1,000.00	15 ACTO	mil
1.9.02.02	EN BANCOS	180,900.00	188	5/
1.9.02.02.001	Bancodesarrollo	1,600.00	3, 19171455	1
1.9.02.02.002	Bancodesarrollo EFLS	179,300.00	5	



# **BALANCE GENERAL**

OFICINA: 2

PERIODO: DIC	IEMBRE 2017		EMISION: 311	dic2017
2	PASIVOS			270,923.08
2.1.	PASIVO CORRIENTE		37,918.06	
2.1.01.	CUENTAS POR PAGAR	32,590.40		
2.1.01.03.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	32,590.40		
2.1.01.03.05	Varias Cuentas por Pagar	190.40		
2.1.01.03.13	Aporte de la COACs SOFWARE	32,400.00		
2.1.02	OBLIGACIONES FINANCIERAS	5,126.30		
2.1.02.01.	PRESTAMOS	5,126.30		
2 1 02 01 001	Cooperativa Marcabeli	5,126.30		
2.1.04.	IMPUESTOS POR PAGAR	201.36		
2.1.04.05	SUELDOS Y BENEFICIOS	201.36		
2.1.04.05.01.	SUELDOS Y BENEFICIOS POR	201.36		
2.1.04.05.01.00	5 Aportes IESS	201.36		
2.2	PASIVOS A LARGO PLAZO		179,300.00	
2.2.02	DEUDA DOCUMENTADA LARGO	179,300.00		
2.2.02.01.	Documentos por pagar a largo p	179,300.00		
2.2.02.01.01	Cooperativa Marcabeli	92,500.00		
2.2.02.01.02	Cooperativa Quilanga	11,500.00		
2.2.02.01.03	Cooperativa Las Lagunas	24,100.00		
2.2.02.01.04	Cooperativa Gonzanama	30,900.00		
2.2.02.01.05	Cooperativa Popular y Solidari	20,300.00		
2.5.	FONDO DE LIQUIDEZ REFSE		53,705.02	
2.5.1	Aporte inicial CACs	16,368.84		
2.5.2	Aporte Inicial COACs	36,233.68		
2.5.3	Plazo Fijo COACs	1,102.50		
3.	PATRIMONIO			40,848.14
3.1.	CAPITAL Y RESERVAS		40,848.14	
3.1.01.	CAPITAL SOCIAL	33,055.81		
3.1.01.01.	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	33,055.81		
3.1.01.01.001	Aportes Socios	1,483.60		
3.1.01.01.002	Donaciones	31,572.21		
3.1.02	RESERVAS	7,792.33		77
3.1.02.01.	RESERVAS VARIAS	7,792 33		
3.1.02.01.001	Reservas Legales	3,896.18		
3.1.02.01.002	Reserva Capital	3,896.15		
	UTILIDAD	74.67		

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIQ

11

PRESIDENTE



# **BALANCE DE RESULTADOS**

PERIODO: DICIEMBRE 2017

\_\_\_\_\_

OFICINA:		FECHA PROCESO: 31Dic2017	
CODIGO	CUENTA	ESTE MES	TOTAL
4.	INGRESOS	8,463.84	65,614.96
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES	3,985.00	35,310.58
4.1.01.	INGRESOS MENSULAES	2,060.00	23,720.00
4.1.01.01.	PAGOS MENSUALES DE LAS EFLS	2,060.00	23,720.00
4.1.01.01.001	Pagos Mensuales de las	1,300.00	15,600.00
4.1.01.01.002	Pagos Mensuales de las CACs	760.00	8,120.00
4.1.02.	INGRESOS OPERACIONALES VARIOS	1,925.00	11,590.58
4.1.02.01.	INGRESOS POR CAPACITACION	1,925.00	11,440.58
4.1.02.01.004	Otras Capacitaciones	0.00	624.33
4.1.02.01.007	Capacitación a Directivos	1,925.00	10,816.25
4.1.02.02.	MULTAS	0.00	150.00
4.1.02.02.003	Multas por Faltas a Reuniones	0.00	150.00
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES	4,478.84	30,304.38
4.2.01.	OTROS INGRESOS NO	4,286.25	18,830.79
4.2.01.01.	OTROS INGREOS	4,286.25	18,830.79
4.2.01.01.007	Otras ventas de servicios	1,870.00	14,995.50
4.2.01.01.011	Copias	21.25	365.55
4.2.01.01.012	Ingresos por alquiler de	0.00	74.74
4.2.01.01.015	Aportes Encuentro de las EFLS	2,145.00	2,145.00
4.2.01.01.017	Utilidad en venta de Activos	250.00	250.00
4.2.01.01.019	Ingresos por Aportes	0.00	1,000.00
4.2.02.	INTERESES Y DESCUENTOS	192.59	11,473.59
4.2.02.01.	INTERESES GAMADOS	192.59	11,473.59
4.2.02.01.001	Depósitos de ahorro	31.47	499.35
4.2.02.01.003	Intereces Fondo de Liquidez	161.12	2,174.24
4.2.02.01.007	Rendimiento Acciones REFSE	0.00	200.00
4.2.02.01.008	Rendimiento Acciones EFLS	0.00	8,600.00
5.	GASTOS	-8,171.23	-65,540.29
5.1.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	-7,792.18	-52,496.39
5.1.01.	EN EL PERSONAL	-3,393.00	-32,131.36
5.1.01.01.	REMUNERACIONES	-1,606.26	-26,007.48
5.1.01.01.001	Sueldos	-932.24	-16,128.28
5.1.01.01.004	Bonos	0.00	-885.41
5.1.01.01.006	Comisiones empleados	-674.02	-8,993.79
5.1.01.02.	LEYES SOCIALES	-1,786.74	-6,023.88
5.1.01.02.002	Decimos Sueldos	-1,595.82	-2,720.82
5.1.01.02.003	Aporte Patronal	-113.27	-1,959.58
5.1.01.02.004	Fondo de Reserva	-77.65	-1,343.48
5.1.01.03.	BENEFICIOS VOLUNTARIOS	0.00	-100.00
5.1.01.03.003	Capacitacion al Personal	0.00	-100.00
5.1.02.	GENERALES	-4,399.18	-20,365.03
5.1.02.01.	GENERALES DE ADMINISTRACIÓN	399.18	-20,365.03
5.1.02.01.001	Arriendo	ANCIERAS \$200.00	-1,254.00
5.1.02.01.002	Energia Electrica y Agua	+30.71	-387.38
5.1.02.01.009	Gastos Legales	0.00	-160.04
5.1.02.01.010	Suministros de Oficina	-34:28	-203.16
5.1.02.01.013	Gastos de Gestión	0.00	-1,448.89
		43 131	



# BALANCE DE RESULTADOS

PERIODO: DICIEMBRE 2017

F	ECHA	PROCESO:	31Dic2017
ESTE	MES	TOTAL STATE OF THE	TOTAL
	0.	00	-75.00

292.61

CODIGO	CUENTA	ESTE MES	TOTAL
5.1.02.01.015	Mantencion de Equipos de	0.00	-75.00
5.1.02.01.018	Limpieza y mantenimiento de	-32.98	-209.60
5.1.02.01.019	Flates y Envios	-7.50	-41.14
5.1.02.01.020	Depreciciones del Ejercicio	-1,041.53	-6,078.75
5.1.02.01.022	Aportes mensuales RENAFIPSE	-250.00	-3,072.00
5.1.02.01.023	Otros gastos administrativos	0.00	-88.93
5.1.02.01.025	Servicio telefónico	-34.86	-605.27
5.1.02.01.026	Gastos Comité de	-2,534.88	-2,534.88
5.1.02.01.028	Matricula de Vehiculo	0.00	-319.11
5.1.02.01.24	Servicio de internet	-29.90	-133.96
5.1.02.01.27	Gasto IVA	-237.06	-671.25
5.1.02.01.32	Gastos de Combustible y	-48.48	-627.27
5.1.02.01.37	Mantenimiento de vehículo	-17.00	-1,751.25
5.1.02.01.38	Gastos de INTERNET	0.00	-99.74
5.1.02.01.39	Patente Mnicipal	0.00	-603.41
5.3.	GASTOS FINANCIEROS	-3.40	-9,395.03
5.3.01.	INTERESES Y GASTOS	-3.40	-9,395.03
5.3.01.01.	INTERESES	0.00	-9,289.91
5.3.01.01.003	Intereces Fondo de Liquidez	0.00	-659.29
5.3.01.01.004	Intereces plazos Fijos	0.00	-30.62
5.3.01.01.006	Rendimiento Acciones EFLS	0.00	-8,600.00
5.3.01.02.	GASTOS Y MULTAS	-3.40	-105.12
5.3.01.02.001	Gastos Bancarios	-3.40	-105.12
5.4.	CAPACITACIÓN DIRECTIVOS	-375.65	-3,648.87
5.4.1	Alimentación	-16.72	-646.52
5.4.2	Hospedaje	-8.93	-105.32
5.4.3	Suministros y materiales	0.00	-124.17
5.4.4	Transporte	0.00	-48.02
5.4.5	Capacitador	-350.00	-2,579.55
5.4.7	Salon de capacitaciones	0.00	-145.29

PRESIDENTE

RESULTADO --->

Anexo 4

Cuadro 128

Presupuesto del objetivo estratégico 1

				Material			
Actividades	Transporte	Material de oficina	Alimentación	Publicitario	Sofware	<b>Imprevistos</b>	5 años
Realizar un estudio de mercado donde se	\$ 60,00	\$ 15,00	\$ 60,00		\$ 5,00	\$ 10,00	
determine las necesidades de las EFLs							
	-	=	=	\$ 750,00	\$ 5,00	\$ 10,00	
Crear una estrategia de marketing							
	=	-	-	\$125,00	-	\$10,00	
Promocionar los productos y servicios							
TOTAL POR RUBRO	\$ 60,00	\$ 15,00	\$ 60,00	\$875,00	\$ 10,00	\$ 30,00	
TOTAL DE COSTOS PARA GESTION							\$ 1050,00

Cuadro 129

Presupuesto del objetivo estratégico 2

Actividades	Material de oficina	Movilización	Viáticos	Asesor legal	Imprevistos	3 años
Identificar las necesidades de las EFLs	\$ 20,000	\$ 100,00	\$ 50,00	-	\$ 5,00	
Visitas preliminar a las EFLs	\$200,,00	\$ 300,00	\$ 100,00	\$200,00	\$ 5,00	
TOTAL POR RUBRO	\$ 40,00	\$ 400,00	\$ 150,00	\$ 200,00	\$ 10,00	
TOTAL DE COSTOS PARA GESTION (ANUAI	L)					\$800,00

Cuadro 130
Presupuesto del objetivo estratégico 3

Instituciones	Transporte	Hospedaje	Alimentación	Impresiones	Copias	Llamadas	Imprevistos
Consejos Provinciales de la Zona 7	\$ 100,00	\$ 60,00	\$ 80,00	\$ 15,00	\$ 5,00	\$ 20,00	\$ 20,00
Gobiernos Municipales de la zona 7	\$ 540,00	\$ 120,00	\$ 450,00	\$ 75,00	\$ 45,00	\$ 40,00	\$ 50,00
Banco Nacional de Fomento	\$ 5,00	-	-	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 5,00	\$ 5,00
Corporación Financiera Nacional	\$ 5,00	-	-	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 5,00	\$ 5,00
Corporación de Finanzas Populares y Solidarias	\$ 40,00	\$ 30,00	\$ 27,00	\$ 5,00	\$ 3,00	\$ 5,00	\$ 10,00
Bancos De Créditos Cooperativos BCC	\$ 40,00	\$ 30,00	\$ 27,00	\$ 5,00	\$ 3,00	\$ 5,00	\$ 10,00
RIA (Remesadora)	\$ 40,00	\$ 30,00	\$ 27,00	\$ 5,00	\$ 3,00	\$ 5,00	\$ 10,00
TOTAL POR RUBRO	\$ 770,00	\$ 270,00	\$ 611,00	\$ 109,00	\$ 63,00	\$ 85,00	\$ 110,00
TOTAL DE COSTOS PARA GESTION							\$ 2.018,00

Cuadro 131
Presupuesto del objetivo estratégico 4

				Consultor	
Instituciones	Material de oficina	Movilización	Viáticos	externo	Imprevistos 3 años
Identificación de requerimiento de	\$ 5,00	\$ 20,00	\$ 20,00	-	\$ 5,00
socios					
Visitas preliminar a las EFLs	\$ 5,00	-	-	\$860,00	\$ 5,00
TOTAL POR RUBRO	\$ 10,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 860,00	\$ 10,00
TOTAL DE COSTOS PARA GESTI	\$ 860,00				

**Cuadro 132** *Presupuesto del objetivo estrategico 5* 

Instituciones	Transporte	Hospedaje	Alimentación	Llamadas	Imprevistos 1 año
Secretaría Técnica de Capacitación y Formación	\$ 35,00	\$ 30,00	\$ 20,00	\$ 5,00	\$ 10,00
Profesional para Grupos de Atención Prioritaria y					
Actores de la Economía Popular y Solidaria					
Instituto de Economía Popular y Solidaria	\$ 35,00	\$ 30,00	\$ 20,00	\$ 5,00	\$ 10,00
TOTAL POR RUBRO	\$ 70,00	\$ 60,00	\$ 40,00	\$ 10,00	\$ 20,00
TOTAL DE COSTOS PARA GESTION DE CAPACITA	ACIONES (ANUAI	<u>(</u> )			\$ 200,00

# Índice

	CERTIFICACION	ii
	AUTORÍA	ii
	DEDICATORIA	۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۱
	AGRADECIMIENTO	v
a)	TITULO	1
b)	RESUMEN	2
c)	ABSTRACT	4
d)	INTRODUCCIÓN	ε
e)	REVISIÓN DE LA LITERATURA	8
	1. Finanzas populares	8
	1.1 Finanzas rurales	8
	1.2 Las Finanzas rurales en el Ecuador	8
	1.3 Las finanzas Populares y solidarias en Ecuador	10
	2. Normativa legal de REFSE	11
	2.1 Ley para la Economía y las Finanzas Populares y Solidarias	11
	2.2 La Superintendencia de Economía Popular y Solidario del Ecuador (SEPS)	11
	2.3 La Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS)	12
	2.4 Instituto Nacional de Economía Popular y Solidario (IEPS)	12
	3. Planeación estratégica	13
	3.1 Definición	13
	3.2 Características de la Planeación Estratégica	13
	3.3 Beneficios de la planificación estratégica	13
	3.4 Importancia de la planificación estratégica	14
	3.5 Proceso de la planificación estratégica	14
	4. Análisis de la matriz FODA	17
	4.1 Definición	17
	4.2 Objetivo	17
	4.3 Evaluación externa	17
	4.4 Evaluación interna	27
	5. Estrategias en acción	31

	5.1 Estrategias genéricas competitivas	31
	5.2 Estrategias externas alternativas	31
	5.3 Estrategias externas específicas.	32
	5.4 Estrategias internas	32
	5.5 Matriz de combinación de factores	32
	5.6 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)	33
	6. La implementación de la estrategia	35
	6.1 Determinación de objetivos estratégicos	36
	6.2 Plan de acción	36
	6.3 Plan operativo anual (POA)	36
	6.4 Evaluación y control estratégico	38
f)	MATERIALES Y MÉTODOS	40
g)	RESULTADOS	43
	Análisis externo	43
	Análisis del medio interno	55
	Planeación estratégica basadas en propuestas de mejora para la Corporación Civil Red de Entidado	
	Financieras Solidarias y Equitativas REFSE	
h)	DISCUSIÓN	. 116
i)	CONCLUSIONES	
j)	RECOMENDACIONES	
k)	BIBLIOGRAFÍA	
Ar	nexos 1	. 126
Ar	nexos 2	. 133
Ar	nexo 3	. 169
۸۰	ove 4	172