UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

TITULO:

Planeación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja" periodo 2019 - 2023

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

AUTORA:

Paula Michelle Ordóñez Brito

DIRECTORA:

Ing. Neusa Cecilia Cueva Jiménez Mgtr. Sc.

LOJA – ECUADOR
2019

CERTIFICACIÓN

Ingeniera Neusa Cecilia Cueva Jiménez, Mgtr.

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

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de tesis titulado: **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE LOJA" PERIODO 2019-2023**, desarrollado por la aspirante Paula Michelle Ordóñez Brito, previo a optar el Grado de Ingeniera en Banca y Finanzas, ha sido prolijamente corregido y revisado, por lo cual autorizo su presentación y sustentación ante el Tribunal de Grado.

Loja, 16 de mayo de 2019

Ing. Neusa Cecilia Cueva Jimenez Mgtr.

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Paula Michelle Ordóñez Brito declaro ser la autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

Autora: Paula Michelle Ordóñez Brito

Firma:

Cédula: 1150200507

Fecha: Loja, mayo de 2019

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

Yo, Paula Michelle Ordóñez Brito, declaro ser autora de la Tesis titulada: **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE LOJA" PERIODO 2019-2023,** Como requisito para optar al 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 las cuales tenga convenio la Universidad.

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 21 días del mes de mayo del dos mil diez y nueve, firma la autora.

Firma: Paula Ordóñez

Autora: Paula Michelle Ordóñez Brito
Cédula: 1150200507
Dirección: Turunuma, Lérida y Pamplona
Correo electrónico: pauly_m95@hotmail.com
Teléfono: 0990779371

DATOS COMPLEMENTARIOS

Directora de Tesis: Ing. Neusa Cecilia Cueva Jiménez Mgtr.
Tribunal de Grado
Presidente del Tribunal: Econ. Nancy Soledad Aguilar Quezada
Miembro del Tribunal: Econ. Germania del Pilar Sarmiento Castillo Mgtr.
Miembro del Tribunal: Ing. Abraham Boanerges Crespo Cordova, MGDE

DEDICATORIA

Dedico esta tesis primeramente a Dios, pues él ha sido mi fortaleza y quien me ha sabido conducir con sabiduría para llegar a esta parte importante de mi vida.

De manera muy especial se lo dedico a mis padres por su comprensión y apoyo incondicional en todo momento, que con su amor me han enseñado que no hay obstáculo que no pueda superar, con perseverancia y responsabilidad.

A todas las personas muy cercanas a mí, que con sus palabras de aliento me han motivado para seguir adelante y completar cada peldaño en mi vida, gracias por su apoyo.

Paula Michelle

AGRADECIMIENTO

Primeramente, quiero agradecerle a Dios, por darme la oportunidad de culminar este periodo de trabajo y arduo esfuerzo, por ayudarme durante todo este camino de gran importancia para mí.

Mi más profundo agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a la Facultad Jurídica, Social y Administrativa y especialmente a la planta docente de Carrera de Banca y Finanzas, por la impartición de sus conocimientos en mi formación profesional, principalmente, a la Ing. Neusa Cueva Mg., como Directora de Tesis por su esfuerzo, dedicación, orientación, y persistencia en el desarrollo de la misma.

Extiendo un agradecimiento especial a los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja", por la apertura en la entidad financiera que dirigen y colaboración con información necesaria para la realización de esta investigación.

La Autora

a) TITULO

Planeación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Loja” periodo 2019 – 2023

b) RESUMEN

Considerando que el medio interno como externo, presentan diversos cambios, y fruto de ello las instituciones o compañías estiman que es de vital importancia efectuar modificaciones que, en cierta manera garanticen el cumplimiento de sus objetivos y metas, es por ello que se da lugar a la formulación de un plan estratégico, donde prevalezcan planes de acción que afiancen proyectos acordes con el contexto actual.

Definido este preámbulo, el presente trabajo de tesis titulado PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE LOJA" PERIODO 2019 – 2023, tiene como fin proporcionar una herramienta alternativa a los directivos de la institución financiera, que sirva como base para apoyar al crecimiento y fortalecimiento de la cooperativa.

Para el cumplimiento de los objetivos específicos se realizó un diagnóstico situacional estratégico de la Cooperativa, donde se identificó puntos claves en la parte administrativa que sirvieron de base en la formulación de la planeación estratégica, para el segundo objetivo se aplicó indicadores financieros del Sistema de Monitoreo PERLAS para los dos últimos años, donde se pudo evidenciar la salud financiera de la cooperativa en protección, estructura financiera, calidad de activos como en cuanto a morosidad, liquidez y crecimiento; como tercer objetivo expresado en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales hace frente la cooperativa permitiendo evaluarla interna y externamente, para que previo ello, se formulen estrategias, que fueron detalladas con sus respectivos objetivos estratégicos, actividades a seguir, presupuestos y cronogramas en los planes de acción propuestos; entre las más importantes se destacan: la implementación de un cajero automático con su respectiva tarjeta de débito y de una máquina generadora de tickets de turnos, servicios automatizados de transacciones sin papeletas, creación de diversos productos financieros como pólizas, programas de incentivos y promociones a socios por sus pagos puntuales en sus cuotas crediticias y por apertura de cuentas.

Finalmente se elaboró un presupuesto para la ejecución del plan estratégico de la entidad, el cual ayudó a determinar el monto de la inversión que se requiere para la implementación de las estrategias propuestas. De esta manera se concluye que la falta de

un direccionamiento estratégico tanto administrativo como financiero, impide a la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Loja." desarrollarse económicamente en el mercado local y sea fuertemente competitiva; por lo que se recomienda ejecutar el presente plan estratégico propuesto, mismo que está direccionado a la creación de estrategias de acuerdo a las necesidades de la institución para beneficio de socios, empleados y directivos, convirtiéndose en una dirección encaminada a consolidar su crecimiento en el mercado financiero, aprovechando eficientemente sus recursos y con tecnología de punta, lo que permitirá crecer en el mercado financiero.

ABSTRACT

Considering that the internal and external environment, present diverse changes, and as a result, the institutions or companies, consider that it is of vital importance to make modifications that, in a certain way, guarantee the fulfillment of their objectives and goals, that is why It leads to the formulation of a strategic plan, where action plans prevail that secure projects according to the current context.

Once this preamble has been defined, the present thesis titled **"STRATEGIC PLANNING FOR THE SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE" EDUCADORES DE LOJA "PERIOD 2019 - 2023",** is intended to provide an alternative tool to the executives of the financial institution, which serves as a basis to support the growth and strengthening of the cooperative.

For the fulfillment of the specific objectives a strategic situational diagnosis of the Cooperative was made, where key points were identified in the administrative part that served as the basis in the formulation of the strategic planning, for the second objective, financial indicators of the Monitoring System were applied. PEARLS for the last two years, where the financial health of the cooperative could be evidenced in terms of protection, financial structure, quality of assets such as delinquency, liquidity and growth; as a third objective expressed in its strengths, opportunities, weaknesses and threats to which the cooperative faces, allowing internal and external evaluation, so that prior to this, strategies are formulated, which were detailed with their respective strategic objectives, activities to be followed, budgets and schedules in the proposed action plans; Among the most important are: the implementation of an ATM with its respective debit card and a machine that generates ticket sales, automated transaction services without ballots, creation of various financial products such as policies, incentive programs and promotions to partners for their punctual payments in their credit quotas and for opening accounts.

Finally, a budget was drawn up for the execution of the entity's strategic plan, which helped determine the amount of investment required for the implementation of the proposed strategies. In this way, it is concluded that the lack of strategic management, both administrative and financial, prevents the "Cooperativa de Ahorro y Credito

Educadores de Loja." From developing economically in the local market and is highly competitive; so it is recommended to implement this proposed strategic plan, which is aimed at the creation of strategies according to the needs of the institution for the benefit of partners, employees and managers, becoming a direction to consolidate its growth in the market financial, making efficient use of its resources and with state-of-the-art technology, which will allow it to grow in the financial market.

c) INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es considerada como un instrumento o herramienta, mediante la cual se puede planear, dirigir e intensificar los procesos y actividades de toda institución, de manera que organice los recursos humanos, materiales y financieros, y, direccione las actividades oportunas a llevar a cabo con el fin de fijarse objetivos que permitirán un mejor futuro empresarial.

El trabajo titulado: Planeación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja" periodo 2019 – 2023, está encaminado a todas las áreas de la institución financiera antes mencionada, con el fin de brindar una herramienta que direccione eficazmente la gestión administrativa como financiera, para hacer de la CACEL una cooperativa más competitiva y rentable, impulsándola hacia el desarrollo, especialmente del magisterio lojano.

La estructura del trabajo de investigación contiene las siguientes partes estipuladas a seguir según el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja: **Título**, que indica la razón de ser del trabajo de tesis; **Resumen** presentado en idioma Castellano y traducido al inglés, donde se menciona una breve síntesis del trabajo efectuado, permitiendo un mayor enfoque acerca de los resultados obtenidos; **Introducción**, en donde se destaca la importancia del tema, el enfoque teórico metodológico, el aporte a la institución financiera y la estructura del trabajo; **Revisión de Literatura** donde se especifica la sustentación teórica referente al proceso de planeación estratégica, elementos y matrices empleadas para su desarrollo **Materiales y Métodos**, que incluye diferentes métodos, técnicas y procedimientos que fueron utilizados en cada fase durante todo el proceso investigativo; Los **Resultados** que contiene todo el desarrollo de la Planeación Estratégica, en base a los objetivos planteados en el anteproyecto de tesis efectuado el ciclo anterior; **La Discusión** que es el contraste de la realidad experimental investigativa frente a las ventajas de la propuesta; posteriormente se presenta las respectivas **Conclusiones y Recomendaciones** que deberán ser consideradas por los directivos, como personal de la Cooperativa, para fortalecer y mejorar la gestión institucional; luego la **Bibliografía** que determina las fuentes de consulta y la información utilizada, para la sustentación teórica; y se culmina con los

Anexos, mismos que sirvieron como soporte y apoyo para la elaboración de la propuesta de la presente planeación estratégica.

d) REVISIÓN DE LITERATURA

SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

Es un conjunto de instituciones que tiene como función principal organizar el mercado y canalizar los recursos financieros desde los agentes financieros excedentarios (ahorradores) y los deficitarios demandantes de capital (inversionistas y prestatarios). (Superintendencia de Bancos, 2018).

No obstante, dicha canalización de recursos permite el avance de la actividad económica de producir y consumir, de manera que posibilite que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos, a través de intermediarios financieros

El sistema financiero comprende, tanto los instrumentos o activos financieros, como las instituciones o intermediarios y los mercados financieros (los intermediarios compran y venden los activos en los mercados financieros), así como las autoridades monetarias y financieras, encargadas de regularlo y controlarlo (Parejo, Antonio, Rodríguez, Álvaro, & Eduardo, 2016).

Una situación de estabilidad financiera podría definirse como aquella en que el sistema financiero opera de manera eficiente y constante. En una economía desarrollada las entidades financieras se encargan de distribuir los fondos que reciben de los ahorradores entre las personas necesitadas de créditos. De esta manera se mantiene una economía saludable, pero sobre todas las cosas se genera un clima de confianza entre la población para seguir generando riqueza.

Importancia

El sistema financiero desempeña un papel fundamental en el funcionamiento y desarrollo de la economía. La participación de los entes financieros puede contribuir a elevar el crecimiento económico y bienestar de la población, promoviendo un sano desarrollo de todo el sistema financiero.

El hecho de tener un sistema financiero sano promueve el desarrollo económico de un país porque permite la inversión de capital hacia actividades productivas, como la

construcción, la industria, tecnología y la expansión de los mercados. Es decir que el sistema financiero contribuye al progreso de una sociedad, ofreciendo soluciones para suplir necesidades de vivienda, estudio, trabajo, entre otros.

Sistema Financiero Ecuatoriano

El sistema financiero ecuatoriano está constituido por un conjunto de principios y normas jurídicas que se basa en un instrumento y documentos especiales que permite canalizar el ahorro y la inversión de los diferentes sectores hacia otros que lo necesitan y esto conlleva al apoyo y desarrollo de la economía.

Según la Superintendencia de Bancos (2018) define al sistema financiero ecuatoriano como:

> "el conjunto de instituciones que tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos. Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público y, por otro, prestarlo a los demandantes de recursos".

Funciones

El sistema financiero tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica del país haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos, dichas funciones se resumen en los siguientes puntos:

- Captar y promover el ahorro
- Canalizar el ahorro hacia los diferentes agentes económicos
- Facilitar el intercambio de bienes y servicios
- Gestionar medios de pago
- Buscar el crecimiento económico de la población.

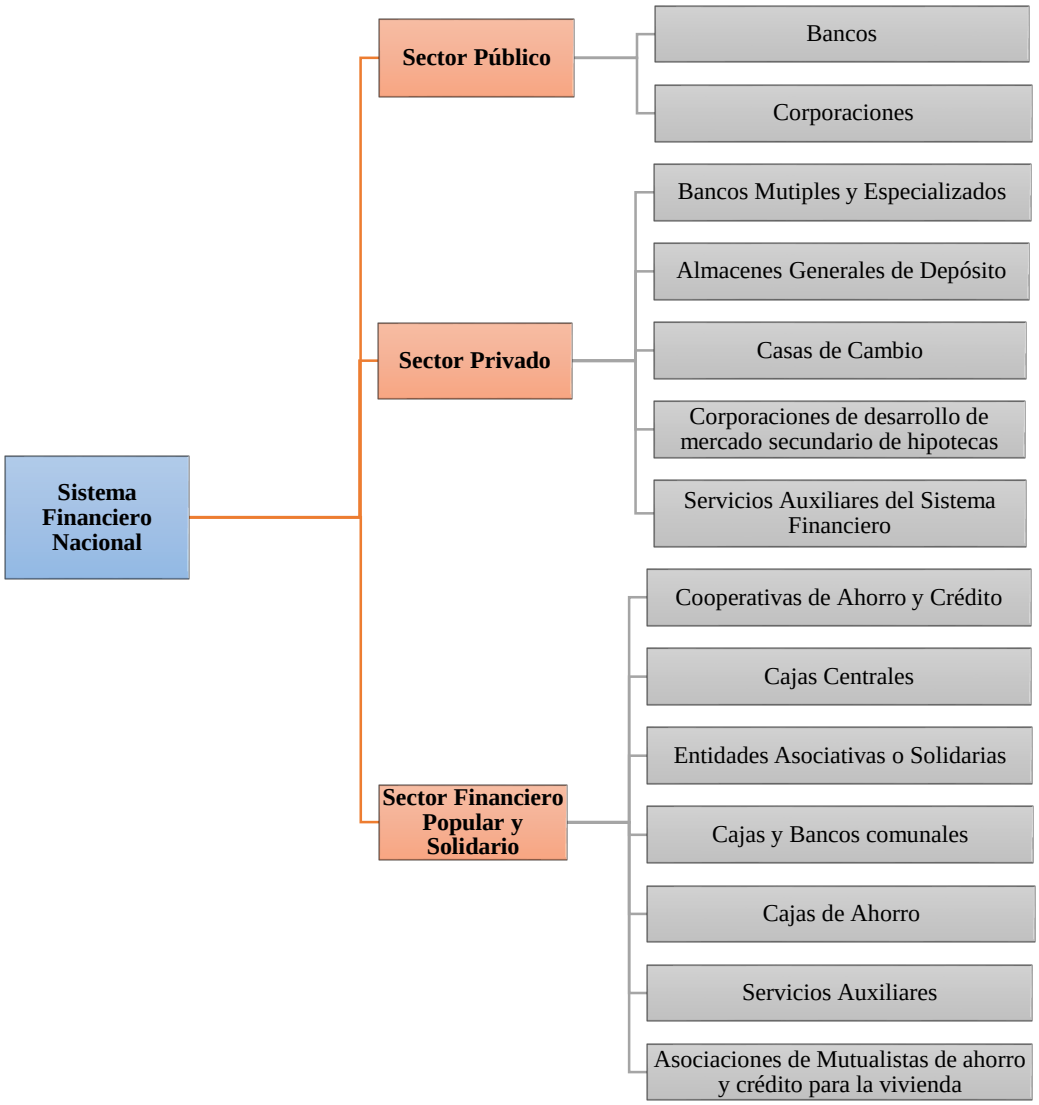


***Figura 1**: Estructura del Sistema Financiero Nacional*
***Fuente:** Código Orgánico Monetario y Financiero. Integración del Sistema Financiero Nacional.*

SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

Forma de organización económica en la que sus integrantes, ya sea individual y colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios mediante relaciones basadas en la solidaridad, cooperación y reciprocidad, situando al ser humano como sujeto y fin de su actividad (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2011).

En este sentido, el sector financiero popular y solidario se compone de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de

ahorro; por su parte la iniciativa de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Su importancia está inmersa en un sistema de economía, la misma que se enfoca en el buen vivir y la obtención de ganancias para la acumulación de riquezas, según su segmentación.

Principios de la Economía Popular y Solidaria

Las organizaciones de la economía popular y solidaria se guían por principios que las diferencian de las corporaciones privadas, así lo menciona (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, 2011). Estos principios se detallan a continuación:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales
- El comercio justo y consumo ético y responsable
- La equidad de género
- El respeto a la identidad cultural
- La autogestión
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

Dichos principios, se enfocan en mantener un sector transparente, ya que estas organizaciones deben cumplir con su responsabilidad de rendir cuentas hacia sus socios y miembros. De esta manera, la participación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario, con procesos de supervisión técnicos y transparentes.

Sector Cooperativo

Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma v voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2011).

En nuestro país el sector cooperativo, regulado por la S.E.P.S, se encuentra conformado por: cooperativas de primer piso, cooperativas de segundo piso, cooperativas de consumo y cooperativas de microempresa. El sector cooperativo se ha caracterizado por el apoyo a los sectores que no cumplen con los requisitos para ser sujetos de crédito en la banca privada, promoviendo un proceso de igualdad en contraste con el sistema bancario. Cabe destacar que las cooperativas mantienen a cerca de 400 puntos de atención al cliente y más del 50% se encuentran concentrados en las provincias de Pichincha, Azuay, Loja y Tungurahua.

En síntesis, el cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades. La participación del ser humano común, ocupando un rol protagonista en los procesos socio-económico en la sociedad en que vive, se considera como el principal fuerte de la doctrina cooperativista. (Chiriboga A. , 2005).

Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las cooperativas son sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tiene por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica intelectual y moral de sus miembros.

Esta definición lleva implícitos una serie de valores y principios que caracterizan y distinguen a las cooperativas de los demás tipos de asociaciones que existen, y que lo convierten en uno de los medios más eficaces para el desarrollo económico, social, cultural y democrático de los habitantes de un país.

En definitiva, de acuerdo a Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero (2011) se definen como: "sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social."

Principales Productos y Servicios Financieros

Las cooperativas de ahorro y crédito son entidades que vienen generando operaciones innovadoras y tradicionales que han involucrado a muchos beneficiarios alrededor de todo el país, situación que ha forjado un movimiento económico alto como posteriormente se dará a conocer.

Existen muchos servicios que además de innovadores han permitido que la gente que no puede acceder a servicios bancarios por ciertos requisitos de difícil acceso pueda mejorar sus condiciones de vida a través de préstamos y otros servicios como comisariatos, cupones, seguros, etc.

Entre los principales productos y servicios que ofrecen las cooperativas de ahorro y crédito se tiene:

Créditos

- Comerciales
- De vivienda (hipotecarios)
- Para la microempresa
- De consumo (prendarios / quirografarios)

Captaciones

- Cuenta de ahorros
- Depósitos a plazo fijo: 30, 60, 90, 120, 180, 360 días

Otros servicios

- Seguro de desgravamen
- Transferencias de dinero
- Bono de vivienda
- Seguro de vida
- Servicios exequibles
- Tarjeta de débito, entre otras

ADMINISTRACIÓN

Según (Fayol, 1987) administración hace referencia a prever, organizar, mandar, coordinar y controlar alguna situación o escenario que se presente, con la asignación de recursos necesarios para cumplir un mismo objetivo.

Dichos elementos constituyen el llamado "proceso administrativo", es decir que son localizables en el trabajo del administrador en cualquier nivel o área de actividad de una empresa

La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficaz y eficiente con otras personas y a través de ellas (Robbins & Coulter, 2005). En otras palabras, la administración, pues, se ocupa no sólo de terminar las actividades y cumplir con las metas de la organización (eficacia), sino también de hacerlo de la manera más eficiente.

Finalidad

La administración es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, aunque, sea más necesaria en los grupos más grandes. Su propósito es lograr que todas las operaciones que se efectúan en un organismo social tengan resultados

eficientes, y para lograr resultados de máxima eficiencia es necesario la coordinación, por ende, la administración busca en forma directa obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación.

Importancia

La importancia de la administración, está en que imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante

Características

Universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente.

Especificidad: Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica.

Unidad temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

Unidad jerárquica: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

Valor instrumental: La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

Amplitud de ejercicio: Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.

Interdisciplinariedad: La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, ciencia política.

Flexibilidad: Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

Administración Financiera

Es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo mediante la obtención de recueros financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas (Moreno, 2002).

Por consiguiente, la administración financiera es el área de la administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La administración financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Estados Financieros

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación económica y financiera y los cambios que experimenta una entidad en un periodo determinado (Normas Internacionales de Contabilidad, 2018).

Es el documento suscrito por una entidad económica en el cual se consignan datos valuados en unidades monetarias referentes a la obtención y aplicación de recursos materiales. (Carvalho, 2010). Los estados financieros se clasifican como de propósito general que incluyen estados financieros básicos, es decir, que se presentan sin estimaciones estadísticas bajo cierres definitivos de fin de ejercicio, como por ejemplo, se consolidan individualmente las prestaciones sociales pendientes de pagar, se hacen inventarios físicos, arqueos etc.; y de propósito especial, que se presentan en periodos intermedios y en algunos se puede utilizar estimaciones estadísticas, tal es el caso de provisiones para prestaciones sociales; a veces no es necesario efectuar inventarios físicos totales.

Importancia

Los estados financieros cuya preparación y presentación es responsabilidad de los administradores, son el medio principal para suministrar información contable a quienes no tienen acceso a los registros de un ente económico, mediante una tabulación formal de nombres y cantidades de dinero derivados de tales registros, reflejan, a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables (Sandoval, 2008).

Su importancia se resume en tres propósitos:

1. Para informarles a los administradores y dirigentes de la empresa, del resultado de su gestión. En estos casos debe acompañarse a los estados financieros, datos estadísticos e informes detallados de las operaciones.
2. Para informarles a los propietarios y accionistas, el grado de seguridad de sus inversiones y su productividad. Se le debe hace resaltar la capacidad de ganancia del negocio.
3. Para facilidades de crédito o depósitos fiscales, en virtud de que, a los acreedores, les interesa primordialmente, la solvencia de la empresa.

Objetivo

Según la Normas Internacionales de Contabilidad NIC (2018), señala los objetivos de los estados financieros así:

El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado.

En conclusión, los estados financieros permiten conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el periodo, así como también, proporciona información acerca de las transacciones y demás eventos que sirven para predecir, comparar y evaluar la capacidad generadora de utilidades de la empresa

Estados Financieros Básicos

Como anteriormente ya se mencionó, son estados que se preparan al cierre de un periodo para ser conocidos por usuarios indeterminados, y con el ánimo principal de satisfacer el interés común del público en evaluar la capacidad de un ente económico para generar flujos favorables de fondos. Se deben caracterizar por su concisión, claridad, neutralidad y fácil consulta.

A continuación, se detalla los estados financieros más relevantes: Balance General y Estado de Resultados.

Balance General

Es un estado financiero básico que tiene como fin indicar la posición financiera de una empresa, o ente económico, en una fecha determinada. También se conoce con los nombres de: Estado de posición financiera, Consolidación Financiera, Estado de activo, pasivo y patrimonio, Estado de situación financiera (Baena Toro, 2010).

En el balance general se indican las inversiones realizadas por la empresa bajo la forma de activos, y los medios a través de los cuales se financiaron dichos activos, ya sea bajo la modalidad de préstamos (pasivos) o mediante la venta de acciones (capital contable).

Al elaborar el balance general, el empresario obtiene información valiosa sobre su negocio, como el estado de sus deudas, lo que se debe cobrar, o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo.

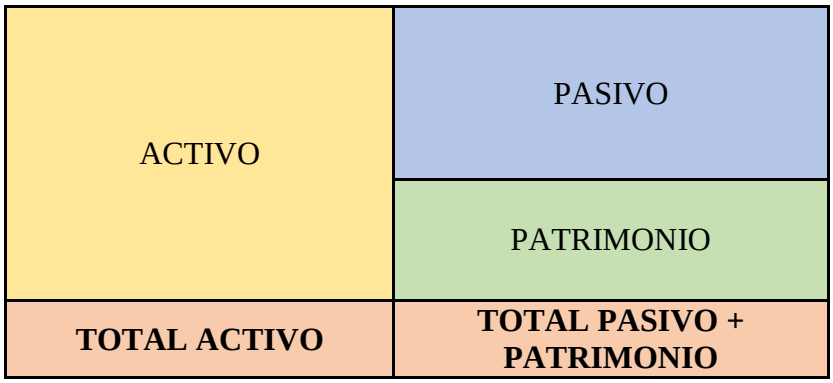


Figura 2: *Estructura del Balance General*
Fuente: *Baena Toro, D. Análisis Financiero Enfoque y Proyecciones*

Estado de Resultados

Se define como un informe financiero básico que refleja la forma y la magnitud del aumento o la disminución del capital contable de una entidad, como consecuencia del conjunto de transacciones habituales y extraordinarias acaecidas durante el periodo, diferentes de los aportes y las disposiciones de recursos por los dueños de la empresa y de las contribuciones directas de capital efectuadas a la entidad (Carvalho, 2010).

También se lo define como un estado financiero que presenta información relevante acerca de las operaciones desarrolladas por una entidad durante un periodo de tiempo determinado. Mediante la determinación de la utilidad neta y de la identificación de sus componentes, se mide el resultado de los logros alcanzados y de los esfuerzos desarrollados por una entidad durante el periodo consignado en el mismo estado.

INGRESOS OPERACIONALES
(-) COSTO DE VENTA
(=) UTILIDAD BRUTA
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS
(=) UTILIDAD OPERATIVA
(+/-) INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS
(-) PROVISION DE IMPUESTOS
(=) UTILIDAD NETA

Figura 3: *Estructura de Estado de Resultados*
Fuente: *Federico Donneys Gonzalez. Estructura del Estado de Resultados*

Análisis Financiero

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

También se define como un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos tanto cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una determinada empresa. Su propósito se basa en obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisiones.

Características

Se han visto los principales métodos de análisis financiero a través de indicadores que reflejan el rendimiento de la empresa en términos de activos, inversión, endeudamiento, entre otros. Sin embargo, es necesario mencionar que, aunque estos cálculos son imprescindibles, no son suficientes para realizar un análisis financiero.

Las características de un buen análisis son:

- Establecimiento de un objetivo
- Recopilación de la información
- Interpretación de los resultados
- Elaboración del reporte

Establecer un objetivo es imperante, pues sin éste no se puede tener claro el tipo de operación financiera que desea analizarse: ¿Se requiere información para saber si la inversión realizada por los accionistas ha sido rentable?, ¿Se necesita saber con qué periodicidad los inventarios se vuelven líquidos para determinar la eficiencia de la operación de la empresa? o ¿Se desea tomar decisiones de crecimiento? En función a qué tipo de operación desee realizarse, se determinará el ratio a calcular.

Importancia

La importancia de los estados financieros se relaciona con llevar los resultados obtenidos a su punto óptimo deseado, es decir, que, si los resultados esperados son bajos, la labor de la administración o gerencia, será concretar esfuerzos en incrementar tales resultados.

Como es el caso de, conocer cuál es el estado de liquidez de la empresa, y si el indicador es bajo o alto, determinar hasta qué punto será conveniente su tamaño; cuál es el nivel de endeudamiento, no solo en el corto o largo plazo, sino también en endeudamiento financiero que sirve para determinar el nivel de ventas que se requiere para cubrir tal compromiso y finalmente, un elemento a considerar de alta relevancia en la rentabilidad, que, mediante el análisis financiero, se pretende conocer si la empresa ha alcanzado su objetivo básico financiero, y si la inversión alcanza los niveles de rendimiento esperado.

Objetivos

Baena Toro (2010) afirma que los objetivos del análisis financiero se concretan en los siguientes puntos:

- Analizar las tendencias de las diferentes cuentas que constituyen el balance general y el estado de resultados.
- Mostrar la participación de cada cuenta, o subgrupo de cuentas, con relación al total de partidas que conforman los estados financieros.
- Calcular y utilizar los diferentes índices financieros para el análisis de la información contable.
- Preparar y analizar el estado de movimientos de fondos de una organización, resaltando su importancia en el análisis financiero.
- Evaluar la situación financiera de la organización, es decir, su solvencia y liquidez, así como su capacidad para generar recursos.
- Determinar el origen y las características de los recursos financieros de la empresa, en relación a: de dónde provienen, cómo se invierten y qué rendimiento generan o se puede esperar de ellos.

- Tomar decisiones de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad y recuperabilidad.

Sistema de Monitoreo PERLAS

En el transcurso del tiempo se ha tratado de implementar un sistema para las instituciones financieras en todo el mundo, que implique varios ratios financieros y reglas empíricas, sin embargo no se ha logrado una consolidación, por ello que, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito emplea una serie de ratios financieros conocidos como "PERLAS", capaz de medir tanto los componentes individuales como el sistema entero (Richardson, 2009).

Cada letra que compone la palabra PERLAS proporciona información que permite medir un área clave de las operaciones de una COAC, es decir, (P) Protección, (E) Estructura financiera eficaz, (R) Tasas de Rendimiento y costos, (L) Liquidez, (A) Calidad de Activos, y (S) Señales de crecimiento.

Objetivos del Sistema de Monitoreo de PERLAS

1. **Herramienta de administración ejecutiva**

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

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

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

3. **Clasificaciones objetivas y comparativas**

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

4. **Facilitar el control supervisorio**

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

Componentes del Sistema de Monitoreo PERLAS

INDICADORES DE PROTECCIÓN

P = Protección

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

La protección contra préstamos incobrables se considera adecuada si la cooperativa de ahorro y crédito tiene suficientes provisiones como para cubrir el 100% de todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses, y el 35% de todos los préstamos con morosidad de 1-12 meses (Chiriboga, 2014).

P1. PROVISIÓN PARA PRÉSTAMOS INCOBRABLES / PROVISIÓN REQUERIDA PARA PRÉSTAMOS CON MOROSIDAD MAYOR A 12 MESES

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

Meta: 100%

Fórmula:

$$\boldsymbol{P1} = \frac{a}{b * c}$$

Tabla 1
Protección 1

	CUENTAS
a	Provisión para préstamos incobrables
b	Porcentaje de provisiones requeridas para cubrir los préstamos con morosidad mayor a 12 meses.
c	Saldos de todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

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

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

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

Fórmula:

$$\boldsymbol{P2} = \frac{(a - b)}{c * d + e * f}$$

Tabla 2
Protección 2

	CUENTAS
a	Total provisión para préstamos incobrables
b	Provisiones usadas para cubrir préstamos con morosidad mayor a 12 meses.
c	Porcentaje de provisiones requeridas para cubrir préstamos con morosidad de 1-12, sugiere el 35%
d	Saldo total de todos los préstamos pendientes con morosidad de 1-12 meses
e	Porcentaje de provisiones requeridas para préstamos no morosos.
f	Saldo total de todos los préstamos no morosos.

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

P3. CASTIGO TOTAL DE PRÉSTAMOS MOROSOS > 12 MESES

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

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

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

Tabla 3
Protección3

	CUENTAS
a	Total de préstamos con morosidad >12 meses

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

P6. SOLVENCIA

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

Meta: 111%

Fórmula:

$$\boldsymbol{P6} = \frac{(a+b)-(c+0{,}35(d)+e+f-g)}{g+h}$$

Tabla 4
Protección 6

	CUENTAS
a	Total activo
b	Provisiones para activos en riesgo
c	Saldo de préstamos con morosidad mayor a 12 meses
d	Saldo de préstamos con morosidad de 1 a 12 meses
e	Total de pasivos
f	Activos problemáticos (pérdidas que serán liquidadas)
g	Total de ahorros
h	Total de aportaciones

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

INDICADORES DE ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ

E = ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ

La estructura financiera de la COAC es el factor más importante en la determinación del potencial de crecimiento, la capacidad de ganancias y la fuerza financiera general; una estructura financiera eficaz es necesaria para lograr la seguridad, solidez y rentabilidad, a la vez que prepara la COAC para un crecimiento agresivo real (Chiriboga, 2014)

En lo referente a los activos, los indicadores de estructura financiera permiten analizar cómo se están invirtiendo los fondos, los activos productivos como la cartera como prestamos es la cuenta principal de una cooperativa de ahorro y crédito ya que por medio de la cual se obtiene la mayor cantidad de ingresos de la institución.

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

Y finalmente analiza la estructura del Patrimonio y su participación en el activo en toda su escritura.

ACTIVOS PRODUCTIVOS

E1. PRESTAMOS NETOS /TOTAL ACTIVO

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

Meta: Entre el 70 - 80%

Formula:

$$\boldsymbol{E1} = \frac{(a-b)}{c}$$

Tabla 5
Estructura Financiera Eficaz 1

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

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

E2. INVERSIONES LIQUIDAS / TOTAL ACTIVO

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

Meta: ≤ 16%

Formula:

$$\boldsymbol{E2} = \frac{a}{b}$$

Tabla 6
Estructura Financiera Eficaz 2

	CUENTAS
a	Total de inversiones líquidas
b	Total activos

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

E3. INVERSIONES FINANCIERAS / TOTAL ACTIVO

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

Meta: ≤ 2%

Formula:

$$\boldsymbol{E3} = \frac{a}{b}$$

Tabla 7
Estructura Financiera Eficaz 3

	CUENTAS
a	Total de inversiones financieras
b	Total activos

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

E4. INVERSIONES NO FINANCIERAS / TOTAL ACTIVO

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones no financieras (como supermercados, farmacias, proyectos de desarrollo de viviendas residenciales, etc.).

Meta: 0%

Fórmula:

$$\boldsymbol{E4} = \frac{a}{b}$$

Tabla 8
Estructura Financiera Eficaz 4

	CUENTAS
a	Total de inversiones no financieras
b	Total activos

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

PASIVOS

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

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

Meta: Entre el 70 - 80%

Formula:

$$\boldsymbol{E5} = \frac{a}{b}$$

Tabla 9
Estructura Financiera Eficaz 5

	CUENTAS
a	Total de depósitos de ahorros + depósitos a plazo
b	Total activos

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

E6. CREDITO EXTERNO / TOTAL ACTIVO

Propósito: Medir el porcentaje del activo total financiado con el crédito externo (como deudas con otras instituciones financieras fuera de la cooperativa de ahorro y crédito).

Meta: 0 – 5 **%**

Formula:

$$\boldsymbol{E6} = \frac{a + b}{c}$$

Tabla 10
Estructura Financiera Eficaz 6

	CUENTAS
a	Total de préstamos a corto plazo
b	Total préstamos a largo plazo
c	Total activos

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

CAPITAL

E7. APORTACIONES DE ASOCIADOS / TOTAL ACTIVO

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

Meta: ≤ 20%

Formula:

$$\boldsymbol{E7} = \frac{a}{b}$$

Tabla 11
Estructura Financiera Eficaz 7

	CUENTAS
a	Total de aportaciones de socios
b	Total activos

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

E8. CAPITAL INSTITUCIONAL / TOTAL ACTIVO

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

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

Meta: ≥ 10%

Fórmula:

$$\boldsymbol{E8} = \frac{a}{b}$$

Tabla 12
Estructura Financiera Eficaz 8

	CUENTAS
a	Total de capital institucional (reservas + otros aportes patrimoniales
b	Total activos

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

E9. CAPITAL INSTITUCIONAL NETO / TOTAL ACTIVO

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

Meta: ≥ 10%

Fórmula:

$$\boldsymbol{E9} = \frac{(a+b)-(c+0{,}35(d)+e)}{f}$$

Tabla 13
Estructura Financiera Eficaz 9

	CUENTAS
a	Capital institucional
b	Provisiones para activos en riesgo
c	Saldo de préstamos con morosidad mayor a 12 meses
d	Saldo de préstamos con morosidad de 1 a 12 meses
e	Activos problemáticos (pérdidas que serán liquidadas)
f	Total activos

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

INDICADORES DE TASAS DE RENDIMIENTOS Y COSTOS

R = TASAS DE RENDIMIENTO Y COSTOS

Estos indicadores miden el ingreso promedio para cada uno de los activos más productivos del balance general. Además, miden el rendimiento para cada una de las cuentas de pasivos y capital más importantes; es decir, estos indicadores muestran cuanto se gana en los distintos usos de sus fondos: créditos, inversiones líquidas, financieras y no financieras. Los indicadores **R** también muestran los costos que paga la institución por adquirir las diversas fuentes de financiamiento: depósitos de ahorro, aportaciones y créditos externos.

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

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

Propósito: Medir el rendimiento de la cartera de préstamos.

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

16,62% = Tasa activa efectiva referencial máxima para el segmento de consumo prioritario de diciembre 2018.

Fórmula:

$$\boldsymbol{R1} = \frac{a - b}{\frac{c + d}{2}}$$

Tabla 14
Rendimientos de Tasas y Costos 1

	CUENTAS
a	Total ingresos de préstamos (inclusive comisiones, cargos y multas por intereses morosos)
b	Primas para seguros de créditos
c	Cartera de préstamos neta al final del ejercicio en curso
d	Cartera de préstamos neta al final del ejercicio anterior

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

R2. INGRESOS POR INVERSIONES LÍQUIDAS / PROMEDIO DE INVERSIONES LÍQUIDAS

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

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

0,67% = Tasa de interés pasiva referencial para depósitos monetarios de diciembre 2018

Fórmula:

$$\boldsymbol{R2} = \frac{a}{\frac{b + c}{2}}$$

Tabla 15
Tasas de Rendimientos y Costos 2

	CUENTAS
a	Total de ingresos por inversiones líquidas durante el ejercicio.
b	Total de inversiones líquidas al final del ejercicio en curso
c	Total de inversiones líquidas al final del ejercicio anterior

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

R3. INGRESO POR INVERSIONES FINANCIERAS / PROMEDIO DE INVERSIONES FINANCIERAS

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

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

5,43%= Tasa de interés pasiva referencial para depósitos a plazo de diciembre 2018

Fórmula:

$$\boldsymbol{R3} = \frac{a}{\frac{b+c}{2}}$$

Tabla 16
Tasas de Rendimientos y Costos 3

	CUENTAS
a	Total de ingresos por inversiones financieras
b	Total de inversiones financieras al final del ejercicio en curso
c	Total de inversiones financieras al final del ejercicio anterior

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

R4. INGRESOS POR INVERSIONES NO FINANCIERAS / PROMEDIO DE INVERSIONES NO FINANCIERAS.

Propósito: Medir el rendimiento de todas las inversiones no financieras que no pertenecen a las categorías de R1-R3. Típicamente, son ingresos de supermercados, farmacias, propiedades alquiladas y proyectos de desarrollo de viviendas residenciales.

Meta: ≥ R1

Fórmula:

$$\boldsymbol{R4} = \frac{a}{\frac{b+c}{2}}$$

Tabla 17
Tasas de Rendimientos y Costos 4

	CUENTAS
a	Total de ingresos por inversiones no financieras
b	Total de inversiones no financieras al final del ejercicio en curso
c	Total de inversiones no financieras al final del ejercicio anterior

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

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

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

Meta: Tasas del mercado que protejan el valor nominal de los depósitos de ahorro (>Inflación**), 0,67% =** Tasa de interés pasiva referencial para depósitos monetarios de diciembre 2018

Fórmula:

$$\boldsymbol{R5} = \frac{(a+b+c)}{\frac{d+e}{2}}$$

Tabla 18
Tasas de Rendimientos y Costos 5

	CUENTAS
a	Total de intereses pagados sobre depósitos de ahorro
b	Total de primas de seguros pagadas para depósitos de ahorro
c	Total de impuestos pagados por la COAC sobre el interés de depósitos de ahorro
d	Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio en curso
e	Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio anterior

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

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

Propósito: Medir el rendimiento de los depósitos a plazo.

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

5,43% = Tasa de interés pasiva referencial máxima para los depósitos a plazo de diciembre 2018

Fórmula:

$$\boldsymbol{R5.1} = \frac{(a+b+c)}{\frac{d+e}{2}}$$

Tabla 19
Tasas de Rendimientos y Costos 5.1

	CUENTAS
a	Total de intereses pagados sobre depósitos a plazo
b	Total de primas de seguros pagadas para depósitos a plazo
c	Total de impuestos pagados por la COAC sobre el interés de depósitos a plazo
d	Total de depósitos a plazo al final del ejercicio en curso
e	Total de depósitos a plazo al final del ejercicio anterior

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

R6. COSTO FINANCIERO: INTERESES SOBRE EL CRÉDITO EXTERNO / PROMEDIO DE CRÉDITO EXTERNO

Propósito: Medir el rendimiento (costo) de todo el crédito externo**.**

Meta: Tasas del Mercado.

Fórmula:

$$\boldsymbol{R6} = \frac{a}{\frac{b+c}{2}}$$

Tabla 20
Tasas de Rendimientos y Costos 6

	CUENTAS
a	Total de intereses pagados sobre el crédito externo
b	Total de crédito externo al final del ejercicio en curso
c	Total de crédito externo al final del ejercicio anterior

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

R7. COSTO FINANCIERO: DIVIDENDOS SOBRE APORTACIONES DE ASOCIADOS / PROMEDIO DE APORTACIONES DE ASOCIADOS

Propósito: Medir el rendimiento (costo) de las aportaciones de asociados.

Meta: Limitado a la tasa pasiva del mercado y ≥ R5.

0,67% = Tasa de interés pasiva referencial para depósitos monetarios de diciembre 2018.

Fórmula:

$$\boldsymbol{R7} = \frac{(a+b+c)}{\frac{d+e}{2}}$$

Tabla 21
Tasas de Rendimientos y Costos 7

	CUENTAS
a	Total de intereses pagados sobre aportaciones de asociados.
b	Total de primas de seguros pagadas para las aportaciones de asociados.
c	Total de impuestos pagados por la COAC sobre los dividendos.
d	Total de aportaciones de asociados al final del ejercicio en curso
e	Total de aportaciones de asociados al final del ejercicio anterior

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

R8. MARGEN BRUTO / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL

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

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

Fórmula:

$$\boldsymbol{R8} = \frac{((a + b \ldots + e) - (f + g + h))}{\frac{i + j}{2}}$$

Tabla 22
Tasas de Rendimientos y Costos 8

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

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

R9. GASTOS OPERATIVOS / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL

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

Meta: ≤ 5%

Fórmula:

$$\boldsymbol{R9} = \frac{a}{\frac{b + c}{2}}$$

Tabla 23
Tasas de Rendimientos y Costos 9

	CUENTAS
a	Total de gastos operativos
b	Total de activos al final del ejercicio en curso
c	Total activos al final del ejercicio anterior

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

R10. PROVISIONES PARA PRÉSTAMOS INCOBRABLES / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL

Propósito: Medir el costo de pérdidas por activos en riesgo como préstamos morosos o cuentas por cobrar incobrables. Este costo debe ser separado para resaltar la eficacia de las políticas y los procedimientos de cobro de la COAC.

Meta: Lo suficiente para cubrir el 100% de préstamos morosos >12 meses y el 35% de préstamos morosos entre 1-12 meses.

Fórmula:

$$\boldsymbol{R10} = \frac{a}{\frac{b+c}{2}}$$

Tabla 24
Tasas de Rendimientos y Costos 10

	CUENTAS
a	Total gastos de provisiones para todos los activos en riesgo para el ejercicio en curso
b	Total de activos al final del ejercicio en curso
c	Total activos al final del ejercicio anterior

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

R11. INGRESOS O GASTOS EXTRAORDINARIOS / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL

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

Meta: Minimizar.

Fórmula:

$$\boldsymbol{R11} = \frac{a}{\frac{b+c}{2}}$$

Tabla 25

Tasas de Rendimientos y Costos 11

	CUENTAS
a	Total ingresos extraordinarios
b	Total de activos al final del ejercicio en curso
c	Total activos al final del ejercicio anterior

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

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

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

Meta: ^ E9 >10%

Fórmula:

$$\boldsymbol{R12} = \frac{a}{\frac{b+c}{2}}$$

Tabla 26

Tasas de Rendimientos y Costos 12

	CUENTAS
a	Ingresos netos (después de dividendos)
b	Total de activos al final del ejercicio en curso
c	Total activos al final del ejercicio anterior

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

R13. EXCEDENTE NETO / PROMEDIO DE CAPITAL (ROC)

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

Meta: > Inflación**.**

Fórmula:

$$\boldsymbol{R13} = \frac{a}{\frac{b + c + d + e}{2}}$$

Tabla 27
Tasas de Rendimientos y Costos 13

	CUENTAS
a	Excedente neto (después de dividendos)
b	Total capital institucional al final del ejercicio en curso
c	Total capital institucional al final del ejercicio anterior
d	Total capital transitorio al final del ejercicio en curso
e	Total capital transitorio al final del ejercicio anterior

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

INDICADORES DE LIQUIDEZ

L= LIQUIDEZ

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

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

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

Meta: 15 - 20%

Fórmula:

$$\boldsymbol{L1} = \frac{a + b - c}{d}$$

Tabla 28
Liquidez 1

	CUENTAS
a	Total de inversiones líquidas productivas
b	Total de activos líquidos improductivos
c	Total de cuentas por pagar a corto plazo <30 días
d	Total de depósitos de ahorro

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

L2. RESERVAS DE LIQUIDEZ / DEPÓSITOS DE AHORRO

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

Meta: 10%

Fórmula:

$$\boldsymbol{L2} = \frac{a + b}{c}$$

Tabla 29
Liquidez 2

	CUENTAS
a	Total de reservas de liquidez (activo productivo).
b	Total de reservas de liquidez (activo improductivo).
c	Total de depósitos de ahorro

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

L3. ACTIVOS LÍQUIDOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVO

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

Meta: < 1%.

Fórmula:

$$\boldsymbol{L3} = \frac{a}{b}$$

Tabla 30
Liquidez 3

	CUENTAS
a	Total de activos líquidos improductivos
b	Total de activos

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

INDICADORES DE CALIDAD DE ACTIVOS

A = CALIDAD DE ACTIVOS

Los indicadores de esta sección miden el porcentaje de activos improductivos que tienen un impacto negativo en la rentabilidad y solvencia de la institución; estos indicadores son: la morosidad de préstamos, activos improductivos y el financiamiento de activos improductivos. (Chiriboga, 2014).

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

A1. MOROSIDAD TOTAL DE PRÉSTAMOS / CARTERA DE PRÉSTAMOS BRUTA

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

Meta: ≤ 5%.

Fórmula:

$$\boldsymbol{A1} = \frac{a}{b}$$

Tabla 31
Calidad de Activos 1

	CUENTAS
a	Total de todos los saldos de préstamos morosos
b	Total de cartera de préstamos pendientes

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

A2. ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVO

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

Meta: ≤ 5%.

Fórmula:

$$\boldsymbol{A2} = \frac{a}{b}$$

Tabla 32
Calidad de Activos 2

	CUENTAS
a	Total de activos improductivos
b	Total de activos

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

A3. (CAPITAL INSTITUCIONAL NETO + CAPITAL TRANSITORIO + PASIVOS QUE NO PRODUCEN INTERESES) / ACTIVOS IMPRODUCTIVOS.

Propósito: Medir el porcentaje de activos improductivos financiados con el capital institucional, capital transitorio y pasivos que no producen intereses.

Meta: ≥ 200%

Fórmula:

$$\boldsymbol{A3} = \frac{a + b + c}{b}$$

Tabla 33
Calidad de Activos 3

	CUENTAS
a	Total capital institucional neto
b	Total capital transitorio
c	Total de pasivos que no producen intereses
d	Total de activos improductivos

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

INDICADORES DE CRECIMIENTO

S = SEÑALES DE CRECIMIENTO

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

S1. CRECIMIENTO DE PRÉSTAMOS

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

Meta: ^ E1 = 70 - 80%.

- Para aumentar de préstamos E1 el S1 debe ser mayor que el S11.
- Para mantener la estructura de préstamos (E1), el S1 debe ser igual al S11.
- Para disminuir la estructura de préstamos (E1), el S1 debe ser menor que el S11.

Fórmula:

$$\boldsymbol{S1} = \left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Tabla 34
Señales de Crecimiento 1

	CUENTAS
a	Saldo actual de la cartera de créditos.
b	Saldo de la cartera de créditos al final del ejercicio anterior.

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

S2. CRECIMIENTO DE INVERSIONES LÍQUIDAS

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

Meta: ^ E2 ≤ 16%.

- Para aumentar la estructura de inversiones líquidas (E2), S2 debe ser mayor que el S11.
- Para mantener la estructura de inversiones líquidas (E2), S2 debe ser igual al S11.

- Para disminuir la estructura de inversiones líquidas (E2), S2 debe ser menor que el S11.

Fórmula:

$$\boldsymbol{S2} = \left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Tabla 35
Señales de Crecimiento 2

	CUENTAS
a	Total de inversiones líquidas actuales.
b	Total de inversiones líquidas al final del ejercicio anterior.

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

S3. CRECIMIENTO DE INVERSIONES FINANCIERAS

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

Meta: ^ E3 = ≤ 2%.

Fórmula:

$$\boldsymbol{S3} = \left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Tabla 36
Señales de Crecimiento 3

	CUENTAS
a	Total de inversiones financieras actuales.
b	Total de inversiones financieras al final del ejercicio anterior.

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

S4. CRECIMIENTO DE INVERSIONES NO FINANCIERAS.

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha de inversiones no financieras.

Meta: ^ E4 = 0%.

Fórmula:

$$\boldsymbol{S4} = \left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Tabla 37
Señales de Crecimiento 4

	CUENTAS
a	Total de inversiones no financieras actuales.
b	Total de inversiones no financieras al final del ejercicio anterior.

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

S5. CRECIMIENTO DE DEPÓSITOS DE AHORRO

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

Meta: ^ E5 = 70 – 80%.

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

Fórmula:

$$\boldsymbol{S5} = \left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Tabla 38
Señales de Crecimiento 5

	CUENTAS
a	Total de depósitos de ahorro actuales.
b	Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio anterior.

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

S5.1. CRECIMIENTO DE DEPÓSITOS A PLAZO.

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

Meta:

- Para aumentar la estructura de depósitos a plazo (E5), el S5 debe ser mayor que el S11.
- Para mantener la estructura de depósitos a plazo (E5), S5 debe ser igual al S11.
- Para disminuir la estructura de depósitos a plazo (E5), S5 debe ser menor que el S11.

Fórmula:

$$\boldsymbol{S5.1} = \left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Tabla 39
Señales de Crecimiento 5.1

	CUENTAS
a	Total de depósitos a plazo actuales.
b	Total de depósitos a plazo al final del ejercicio anterior.

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

S6. CRECIMIENTO DE CRÉDITO EXTERNO

Propósito: Medir el crecimiento del año hasta la fecha del crédito externo.

Meta: ^ E6 = 0 – 5 %.

Fórmula:

$$\boldsymbol{S6} = \left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Tabla 40
Señales de Crecimiento 6

	CUENTAS
a	Total de crédito externo actual.
b	Total de crédito externo al final del ejercicio anterior.

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

S7. CRECIMIENTO DE APORTACIONES DE ASOCIADOS

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

Meta: ^ E7 ≤ 20%.

- Para aumentar de aportaciones (E7), el S7 debe ser mayor que el S11.
- Para mantener la estructura de aportaciones (E7), el S7 debe ser igual al S11.
- Para disminuir la estructura de aportaciones (E7), el S7 debe ser menor que el S11.

Fórmula:

$$\boldsymbol{S7} = \left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Tabla 41
Señales de Crecimiento 7

	CUENTAS
a	Total de aportaciones de asociados actuales.
b	Total de aportaciones de asociados del ejercicio anterior.

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

S8. CRECIMIENTO DE CAPITAL INSTITUCIONAL

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

Meta: ^ E8 ≥ 10%.

- Para aumentar la estructura de capital institucional (E8), el S8 debe ser mayor que el S11.
- Para mantener la estructura de capital institucional (E8), el S8 debe ser igual al S11.
- Para disminuir la estructura de capital institucional (E8), el S8 debe ser menor que el S11.

Fórmula:

$$\boldsymbol{S8} = \left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Tabla 42
Señales de Crecimiento 8

	CUENTAS
a	Capital institucional actual
b	Capital institucional al final del ejercicio anterior.

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

S9. CRECIMIENTO DE CAPITAL INSTITUCIONAL NETO

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

Meta: ^ E9 ≤ 10%.

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

- Para disminuir la estructura de capital institucional neto (E9), el S9 debe ser menor que el S11.

Fórmula:

$$\boldsymbol{S9} = \left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Tabla 43
Señales de Crecimiento 9

	CUENTAS
a	Capital institucional neto actual (Reservas + Otros aportes patrimoniales)
b	Total de Capital institucional neto (Reservas + Otros aportes patrimoniales) del ejercicio anterior.

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

S10. CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE ASOCIADOS

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

Meta: ≥ 15%

Fórmula:

$$\boldsymbol{S10} = \left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Tabla 44
Señales de Crecimiento 10

	CUENTAS
a	Número actual de asociados
b	Número de asociados al final del ejercicio anterior

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

S11. CRECIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL

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

Meta: > Inflación + 10%

Fórmula:

$$\boldsymbol{S11} = \left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

Tabla 45
Señales de Crecimiento 11

	CUENTAS
a	Total de activos Actuales
b	Total de activos al final del ejercicio anterior

Fuente: *Richardson, David C. Sistema de Monitoreo PERLAS*

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo según (Fayol, 1987), fundamentalmente se describe como un proceso compuesto por fases o funciones a seguir como es: planificar, donde se realiza un pronóstico y plan, donde se examina el futuro y por ende se elabora un plan de la acción; organizar, donde se define la estructura a seguir, y los materiales necesarios; dirigir, es decir mantener fluidas las actividades del personal; coordinar, hace referencia a unificar y concordar las diferentes actividades que se están realizando, para finalmente, controlar, que involucra, dar seguimiento de que todo ocurra conforme a las reglas establecidas y a las órdenes impartidas.

Planeación

Se considera como la primera etapa donde se definen las metas, fijan las estrategias para alcanzarlas y trazan planes para integrar y coordinar las actividades. Los gerentes también son responsables de disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. (Robbins & Coulter, 2005).

Las organizaciones no trabajan con base en la improvisación, por ello, todas parten de la planeación, fase en la que se puntualizan los objetivos a seguir y qué se debe hacer para alcanzarlos, es decir hace referencia a los medios. Planear es definir los objetivos y escoger el mejor curso de acción para alcanzarlos, por consiguiente, la planeación define a donde se quiere llegar, lo que se debe hacer, cuando y en que secuencia hacerlo.

Organización

Es la segunda etapa, corresponde a cuando los gerentes determinan qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones; en el proceso administrativo significa el hecho de organizar, estructurar e integrar los recursos y órganos involucrados en su administración. Consiste en determinar

las actividades necesarias para alcanzar los objetivos planeados, agrupar dichas actividades de manera que sigan una estructura lógica para finalmente designar puestos y tareas a personas específicas (Chiavenato, 2006).

Dirección

El proceso de dirección consiste en realizar actividades planeadas, que implican un gasto de energía física e intelectual. La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro, de acuerdo con el tipo de organización, los objetivos, lo establecido en planes, la competencia de las personas, la disponibilidad de recursos y otros factores (Amaru Maximiano, 2009). Dentro de esta etapa, se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización

Los gerentes dirigen cuando motivan a sus subordinados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquiera otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados.

Control

El proceso de control está vinculado a la realización de objetivos, lo que implica disponer de información sobre ellos y sobre las actividades encaminadas a lograrlos. Controlar, en esencia, es el proceso de tomar decisiones para mantener un sistema orientado hacia un objetivo, con base en información continua sobre las actividades del propio sistema y sobre el objetivo (Amaru Maximiano, 2009).

Su finalidad es asegurar que los resultados planeados, organizados y dirigidos se ajusten lo más posible a los objetivos definidos previamente. Su esencia reside en verificar si las actividades controladas logran o no los objetivos o los resultados deseados.

PLANEACIÓN

Es el proceso o una actividad intelectual que tiene por objetivo proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para alcanzarlo, indistintamente del ámbito en el que se encuentre, puede ser político, económico, educativo o empresarial (Ortega, 2008). En consecuencia, es el resultado de organizar una tarea simple o compleja teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención uno o varios objetivos.

En otras palabras es la actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención (Navajo Gómez, 2012), donde se definen metas específicas que cubren un periodo específico de tiempo, mediante estas metas, los gerentes desarrollan planes específicos que definen con claridad el rumbo que tomará la organización y la llevará del lugar donde está a dónde quiere llegar.

Por consiguiente, la planeación reduce la incertidumbre pues obliga a los gerentes a ver hacia adelante, a anticiparse a los cambios, a considerar el impacto del cambio y a desarrollar respuestas adecuadas, estableciendo estándares que facilitan el control

Importancia

Su supremacía se enfoca en la posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas, es decir se refleja como una actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización total. (Rojas & Medina, 2012). En este sentido ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, especialmente cuando son escasos, implica una distribución organizada de recursos hacia los objetivos, el desarrollo de planes detallados para la obtención, distribución y recepción de materiales, minimizar los riesgos para el suministro de los mismos y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes.

En base a ello, se debe hacer la pregunta ¿para qué planear?, partiendo de que es la primera función administrativa, se establece que permite el diseño de un ambiente adecuado, mejora el desempeño de las personas de manera eficaz, afronta adecuadamente los cambios disminuyendo la incertidumbre en la toma de decisiones gerenciales.

Objetivo

La planeación tiene diferentes objetivos entre ellos:

- Mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en el ambiente.
- Cambiar el comportamiento de los empleados a través de su incorporación participativa en el desarrollo y crecimiento de la organización.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.

- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

Características

Principalmente la planeación de caracteriza por:

- La originalidad organizacional en su diseño
- Ser un proceso claro y simple
- Referirse al futuro
- Señalar acciones
- Involucrar la necesidad de cambiar la situación actual por otra supuestamente mejor
- Tener expectativas realistas, se considera como un instrumento y no una persona

Proceso

El proceso de planeación se basa en el conjunto de estrategias y acciones estimadas con el fin de obtener un objetivo en concreto. Así pues, se trata de una previsión de futuro y definición de una estrategia para alcanzar los resultados esperados.

Para llevar a cabo el proceso de planeación, es necesario los siguientes pasos:

a) **Definir objetivos:** constituye el primer paso de la planeación, donde se establecen los objetivos que se pretenden alcanzar, estos deben orientar los principales planes y servir de base a los objetos de las aéreas subordinadas, deben especificar los resultados deseados y los puntos a los que desea llegar para conocer cuáles son los pasos intermedios para llegar allá.

b) **Verificar cuál es la situación actual frente a los objetivos**: es decir evaluar la situación actual en contraposición a los objetivos deseados, de tal manera de, verificar donde se está y que se debe hacer.

c) **Desarrollar premisas sobre las condiciones futuras**: éstas constituyen los ambientes esperados de los planes de operación. Cuantas más personas actúen en la elaboración y comprensión de la planeación y cuanto más involucramiento se logre para utilizar premisas coherentes, más coordinada será la planeación. Se trata básicamente de generar escenarios alternativos para los estados futuros de las acciones, analizando lo que puede llegar a perjudicar el avance hacia los objetivos.

d) **Analizar alternativas de acción**: se basa en la búsqueda de análisis de los recursos alternativos de acción, relaciona y evalúa las acciones que se deben emprender, escoger una de ellas para perseguir uno o más objetivos y elaborar un plan para alcanzarlos.

e) **Elegir un curso de acción ante las diversas alternativas**: se relaciona con la selección del curso de acción adecuado para conseguir los objetivos propuestos, donde se debe tomar decisiones en que se elige una alternativa y se abandonan las demás. La alternativa seleccionada se transforma en un plan para alcanzar objetivos.

f) **Implementar el plan y evaluar los resultados**: debe realizarse lo que el plan determina y evaluar con cuidado los resultados para garantizar la consecución de los objetivos, seguir lo que fue planeado y emprender las acciones correctivas a medida que sean necesarias.

Propósito

La planeación básicamente, tiene como propósito, determinar lo que debe hacerse en el presente, para estar en una situación satisfactoria en el futuro, de esta manera, intenta asegurar el uso efectivo de los recursos disponibles que conduzcan al logro de los objetivos más importantes y busca prevenir crisis por aparecer, Es preciso indicar, que la planeación no busca desarrollar un plan, sino el establecimiento de un proceso que sea parte de la rutina de la administración.

Principios

Según Cedeño Gómez (2005) para realizar una adecuada planeación se tiene que tomar muy en cuenta los siguientes principios, entendiendo por principio, como ley o regla general tomada para servir como una guía de acción:

- **Principio de Factibilidad:** En la planeación es importante que lo que vaya a planearse y los objetivos que vayan a enumerarse, sean posibles de lograr.

- **Principio de Objetividad:** Toda planeación debe descansar en hechos reales más que en meras opiniones subjetivas, en este caso se echa mano de los datos estadísticos, estudio mercado lógico, competencia, etc.

- **Principio de Cuantificación:** La planificación tendrá más efectos técnicos cuando la planeación misma pueda ser cuantificada por números, datos normas, estándares, etc.

- **Principio de Flexibilidad:** Aunque los planes deben ser precisos, es conveniente que exista un margen de holgura, es decir que, en cualquier momento de la trayectoria del plan, se puedan hacer las modificaciones que sean necesarias.

Objetivos

Se definen como el resultado futuro que se pretende lograr o alcanzar en un cierto tiempo, con la utilización de determinados recursos disponibles y posibles. Los objetivos de las diferentes unidades de la organización deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes.

Además, cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo. Por lo general, los objetivos se establecen en términos como crecimiento de los activos, crecimiento de las ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidad por acción y responsabilidad social (Rojas & Medina, 2012).

Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios. Marcan un curso, permiten la sinergia, sirven para la evaluación, establecen grados de importancia,

disminuyen la incertidumbre, reducen los conflictos, estimulan su ejercicio y sirven tanto para la asignación de recursos como para el diseño de puestos.

Estrategia

Se plantea como un medio o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización de manera relacionada.

> Es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercados. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008, pág. 3)

La necesidad de tener una estrategia tiene validez universal, donde las compañías más pequeñas son las que más precisan de una estrategia para defenderse de los competidores sin contar con grandes recursos.

Se resume, como los planes sobre cómo logrará la organización hacer lo que debe hacer en su negocio, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes con el fin de lograr sus metas. (Robbins, Coulter, & Decenzo, Administración Estratégica, 2013).

TIPOS DE PLANES

Según Chiavenato (2006) define a los tipos de planes como: políticas, programas, procedimientos y presupuestos, a continuación se definen cada uno de ellos.

Políticas

Son los lineamientos o guías para llevar a cabo una acción con el fin de alcanzar un objetivo o una meta. Pueden pensarse como un código que define la dirección en la cual se debe desarrollar una acción. También se definen como enunciados o acuerdos generales sobreentendidos que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones, además de establecer los límites o rangos mediante los cuales hay que tomar una decisión.

Programas y Programaciones

Son los planes relacionados con el tiempo. Los programas se basan en la correlación entre dos variables dadas como el tiempo y actividades a ejecutar. Los métodos de programación varían, van desde programas simples, es decir que se utiliza un calendario sencillo para programar actividades; hasta programas complejos, donde se exige técnicas matemáticas avanzadas y procesamiento de datos. Es la ordenación en el tiempo y el espacio de los acontecimientos.

Procedimientos

Son planes relacionados con métodos de trabajo o de ejecución. Casi siempre los procedimientos son planes operacionales, que se representan en gráficas denominadas diagramas de flujo. Establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras, son series cronológicas de acciones requeridas, se consideran como pautas de acción, más que de pensamiento, detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades

Presupuesto

Son planes relacionados con el dinero, utilidad o gasto, dentro de cierto plazo. Son planes estratégicos cuando contemplan a la empresa como una totalidad y abarcan un periodo largo, como es el caso de la planeación financiera estratégica. Son planes tácticos cuando cubren determinada unidad o departamento de la empresa a mediano plazo, como es el caso de los presupuestos departamentales de gastos y que se refieren al ejercicio anual.

NIVELES DE PLANEACIÓN

Planeación Estratégica

Es un proceso complejo que lleva a una organización a un territorio desconocido, no se considera como una receta para alcanzar el éxito; sino una pauta o guía para la organización y por ende un marco para responder ciertas interrogantes existentes y resolver problemas (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013). Esencialmente sirve para proyectar un futuro a partir del presente, es decir pretende

buscar estrategias competitivas para una nueva era en constante desarrollo tecnológico, de tal manera que permita tomar decisiones hoy que fundamente el éxito del futuro.

Planeación Táctica

"Traduce metas amplias y planes estratégicos en metas y planes específicos que son importantes para una porción definida de la organización, a menudo un área funcional, como marketing o recursos humanos" (Snell & Bateman, 2001, pág. 134). De tal manera que se identifica como una extensión de la planificación estratégica, cuyos planes tácticos están enfocados en las principales acciones que deben realizar todos los niveles de una organización, implementando medidas para cumplir su parte dentro del plan estratégico.

Planeación Operativa

Consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos planteados, en consecuencia, identifica los procedimientos y procesos específicos que son necesarios dentro de los niveles más bajos de la organización (Snell & Bateman, 2001). De esta manera, los gerentes de nivel operativo desarrollan planes que involucran periodos muy cortos y se centran en tareas de rutina, facilitando la coordinación de los recursos de la organización (humanos, financieros y físicos) para que sea posible alcanzar las metas y los objetivos que están contenidos en los planes estratégico y táctico de dicha organización.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

"Es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución, se deriva de su filosofía, misión, orientación, objetivos, metas y programas así como de su estrategia a utilizar para asegurar su logro" (Aranda, 2000, pág. 27). Se considera el primer paso dentro del proceso administrativo puesto que, permite coordinar acciones de diferentes partes de la organización con el fin de asegurar el desarrollo y crecimiento de la misma dentro de un entorno competitivo.

La planeación estratégica no es sólo para organizaciones empresariales, incluso organizaciones como dependencias gubernamentales, hospitales, instituciones educativas y agencias sociales la necesitan, en efecto es el conjunto de decisiones y acciones

administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización (Robbins & Coulter, 2005). Es decir, sirve como herramienta para crear un futuro a partir del presente, haciendo referencia a buscar estrategias competitivas para una nueva era.

Sin embargo, existentes algunas limitantes que dificultan el desarrollo de una planificación estratégica como son: falta de datos, imposibilidad de previsiones fiables, incapacidad para planificar, falta de tiempo, costos elevados, inversión a largo plazo, resistencia al cambio.

Importancia de la Planeación estratégica

La planeación es una función primordial del proceso administrativo que, a pesar de que varíe su contenido dependiendo de la magnitud y tipo de organización, propone ciertos pasos para llevar a cabo una adecuada previsión de actividades, tales como plantear su misión, objetivos, políticas, estrategias, con el fin de cumplir con efectividad sus funciones, para mejorar la calidad de sus procesos y productos (Gómez, 1994). En consecuencia, propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos para la utilización y optimización racional de los recursos, permitiendo a la empresa anticiparse a posibles problemas y proponer soluciones inmediatas, reduciendo de esta manera, el nivel de incertidumbre que puede presentar en el futuro.

Según (Robbins, Coulter, & Decenzo, 2013) la administración estratégica es importante porque las organizaciones son complejas y diversas. Cada parte necesita trabajar en conjunto para lograr las metas de la organización; y la administración estratégica ayuda a la empresa a hacerlo.

Objetivo

El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos (Rojas & Medina, 2012).

Propósitos

Las organizaciones que utilizan los conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen, pues, muestran una mejoría significativa en áreas

de rentabilidad, ventas y productividad en comparación con las empresas que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación (David, 2013).

Sus propósitos se resumen, en tener una mayor comunicación mediante el diálogo y la participación, mayor compresión desde el punto de vista de los demás, y de lo que la empresa está haciendo o planeando y la razón del porque lo hace, implica así mismo un mayor compromiso, para alcanzar los objetivos, implementar estrategias, y finalmente se reduce al resultado, donde todos los gerentes y empleados tienen una misión para ayudar a que la compañía tenga éxito.

Tabla 46
Principios Básicos de la Planeación Estratégica

Principios	Actividad
Factibilidad	Debe realizarse y adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.
Objetividad y Cuantificación	Debe basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opciones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios, y expresarse en tiempo y dinero.
Flexibilidad	Es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.
Unidad	Todos los proyectos deben integrarse a un plan general y al logro de los objetivos generales.
Cambio de estrategias	Cuando un plan se extienda, será necesario rehacerlo por completo. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y, en consecuencia, las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

Fuente: *Ortega Alfonso. Planeación Financiera Estratégica*

Características

Las características de planeación estratégica son:

- Es conducida o ejecutada por los niveles jerárquicos.
- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
- Generalmente cubre amplios periodos. Cuando más largo el periodo, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico
- Su parámetro es la eficiencia.

Limitaciones

Algunas empresas no llevan a cabo ninguna planeación estratégica, en tanto que algunas otras lo hacen, pero no reciben apoyo de sus gerentes y empleados (David, 2013), por ende, algunas razones por las que se ve limitado el desarrollo de una planeación estratégica se definen como:

- La falta de conocimiento o experiencia de la planeación estratégica
- Deficiencia en las estructuras de recompensa
- Pérdida de tiempo
- Resulta muy costosa
- Miedo al fracaso
- Malas experiencias anteriores
- Intereses personales
- Miedo a lo desconocido
- Diferencia de opiniones

Procesos

Tabla 47
Modelo Integral del Proceso de Administración Estratégica

Fases del Proceso de Planeación Estratégica	Actividades	Matrices
1.Formulación de Estrategias	Declaración de Misión y Visión Análisis Externo Análisis Interno Establecimiento de objetivos Análisis y Elección de Estrategias	• Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) • Matriz de Perfil Competitivo (MPC) • Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) • Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) • Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) • Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)
2.Implementación de Estrategias	Implementación de Estrategias	
3.Evaluación de Estrategias	Revisión, Evaluación y Control de Estrategias	

Fuente: *David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica*

Formulación de Estrategias

Implica diferentes opciones o alternativas estratégicas que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico, dando espacio para que la estrategia sirva de guía de cómo lograr los objetivos y la manera de luchar por la misión de la empresa u organización; por lo tanto, al igual que la misión, las estrategias se adaptan a los cambios del entorno (Ortega, 2008). La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

La formulación estratégica es la fase previa a la de implementación estratégica, en la cual se procede a ejecutar o poner en marcha la estrategia seleccionada o formulada. La formulación estratégica según Campos Climent (2018) se estructura en tres fases o etapas diferentes:

1. **Diseño del sistema de objetivos:** la empresa formula los objetivos que desea alcanzar (misión u objetivo supremo y objetivos generales).
2. **Diagnóstico estratégico:** análisis de la situación externa (análisis del entorno) e interna (análisis interno) de la empresa.
3. **Evaluación y selección de estrategias:** identificación de las diferentes opciones estratégicas, análisis y evaluación de cada una de ellas y selección final de la estrategia más apropiada.

Implementación de Estrategias

Proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos, este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización (Wheelen & Hunger, 2007). También denominada planificación operativa, por ende, implica con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos.

La implementación estratégica, en palabras simples, es el proceso que pone planes y estrategias en acción para alcanzar objetivos. Un plan estratégico es un documento escrito en el que se exponen los planes de negocio para alcanzar objetivos, pero quedará olvidado

sin una implementación estratégica. La implementación hace que se cumplan los planes de la compañía. La implementación estratégica según Campos Climent (2018) se estructura en tres fases o etapas diferentes:

1. **Planificación:** determinar las acciones concretas que necesita realizar la empresa para ejecutar su estrategia en forma de planes, programas y presupuestos.
2. **Organización:** diseñar la estructura organizativa de la empresa, a través de la cual se disponen los recursos y capacidades que posee y que son necesarios para ejecutar la estrategia.
3. **Control estratégico:** comprobar periódicamente que los resultados que se están obteniendo con la ejecución de la estrategia coinciden o no con los objetivos formulados.

Evaluación de Estrategias

Se define como un "proceso en el que se supervisa las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento esperado" (Wheelen & Hunger, 2007, p.17). Por tal motivo, la evaluación y control de las estrategias completa el modelo de administración estratégicas, en base a los resultados obtenidos durante esta fase, la administración podrá determinar los ajustes necesarios en la formulación de cada estrategia.

Para realizar la evaluación de la estrategia, la empresa utilizará diferentes tipos de técnicas a través de un análisis racional y sistemático (Campos Climent, 2018). No obstante, a la hora de tomar la decisión final, también será importante la capacidad intuitiva, creativa y emocional de quienes evalúan.

Análisis Situacional

Se define como el entorno en el cual la empresa opera, involucra su estructura organizacional vigente, principales proveedores y clientes, el sector dentro del mercado, el desempeño empresarial y evolución de la misma en los últimos años. "El propósito de este análisis es definir el entorno y las condiciones en las que opera la institución, ayudándonos así a contextualizar la situación actual; proporcionándonos una base para seguir el proceso de planificación estratégica" (Steiner, 2009, p. 14).

Misión

Describe qué hace referencia la empresa, toda organización tiene una misión con una doble dimensión: una económica y otra social, siendo la primera la necesidad de ser rentable y la segunda hace referencia a aspectos inespecíficos como generar empleo y desarrollar profesionales (Rojas & Medina, 2012).

De esta manera, como lo menciona Strickland (2011) es el elemento que da la razón de ser, constituye la esencia de toda persona, empresa u organización. La misión indicará que es lo que hacemos, hacía donde está dirigido nuestro esfuerzo y aquello que nos hace diferentes.

En la misión se debe considerar los siguiente:

- ¿A qué negocio se dedicará?
- ¿Qué lo diferenciará de su competencia ahora y en el futuro?
- ¿Qué servicio prestará?
- Flexibilidad del proceso de atención.
- Investigación básica, ¿sí o no?
- ¿Desarrollo de servicio propio o tercerizado?
- Cada división, gerencia, planta, o individuo con su misión

La misión debe constituirse tomando en cuenta las preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacer?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quienes trabajamos?

Visión

“Se considera como el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro” (Rojas & Medina, 2012, pág.

55). En otras palabras, la visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado, con frecuencia a grandes rasgos de lo que pretende alcanzar.

La declaración de la visión es la manifestación del estado deseado para el futuro, es decir provee dirección estimulando acciones concretas para lograr lo que la empresa pretende convertirse en el largo plazo (Münch, 2010).

Una declaración de la visión, responde a la pregunta:

- ¿En qué nos queremos convertir?

Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso de una planeación, y precede incluso a la declaración de la misión. (David, Conceptos de Administración Estrategica, 2013) En ésta se tiene que:

- Es inherente a la alta dirección.
- Define al conjunto.
- Enfoque holístico de la empresa.
- Es la expresión formal de cómo la empresa "ve" su realidad futura en el más alto nivel.

Análisis Externo

También denominada como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa que tiene por objetivo identificar variables clave que brinden respuestas susceptibles de implementación, en donde la organización debe tener la capacidad de responder de manera ofensiva o defensiva, según sea el caso. "Se analiza con detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden repercutir en forma positiva o negativa en el desarrollo presente o futuro de la empresa" (Kloter, et al., 2000, pág. 34). Por ende, permite que la empresa aproveche las oportunidades externas y mitigue el impacto de las amenazas existentes en el medio.

Oportunidades

Circunstancia favorable del ambiente global que si la empresa la sabe explotar, puede ser competitiva y alcanzar la mejora continua (Luna González, 2010). Por consiguiente, son las posibilidades propicias que se deben reconocer o descubrir en el entorno donde actúa la empresa u organización, para aprovechar y obtener una ventaja competitiva.

Amenazas

Se relaciona con situaciones que provienen de su entorno y que pueden llegar a tentar contra la permanencia de la organización en el mercado donde se desarrolla, se explica como una condición del entorno general que podría entorpecer los esfuerzos de una compañía para lograr la competitividad estratégica Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015). De tal manera que, implica una circunstancia desfavorable del medio global que puede perjudicar los esfuerzos de la empresa para ser competitiva y no alcanzar la mejora continua.

Macroentorno

Las condiciones de las fuerzas en el macroentorno son muy variables en un amplio contexto, como en lo económico, tecnológico, demográfico, social, político y competitivo (Hill, Jones, & Schilling, 2015). A continuación, se detallan cada una de las fuerzas del macroentorno:

- **Fuerzas económicas:** se relaciona con factores económicos que ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia, es decir afectan a la salud y el bienestar en general de una nación o la economía regional de una organización, a su vez, ello afecta la capacidad de las compañías y las industrias para obtener una tasa de rendimiento esperada, como el PIB, inflación, tasa de desempleo, balanza comercial, tasa activa y pasiva, entre otros.

Tabla 48
Factores Económicos

Factor Económico	Definición
PIB	EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.
Inflación	Aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país. Para medir el crecimiento de la inflación se utilizan índices, que reflejan el crecimiento porcentual de una canasta de bienes ponderada.
Riesgo País	Indicador sobre las posibilidades de un país emergente de no cumplir en los términos acordados con el pago de su deuda externa, ya sea al capital o sus intereses; cuanto más crece el nivel del "Riesgo País" de una nación determinada, mayor es la probabilidad de que la misma ingrese en moratoria de pagos o "default"
Balanza Comercial	También balanza de mercancías es el registro económico de un país donde se recogen las importaciones y exportaciones de mercancías, es decir, son los ingresos menos los pagos del comercio de mercancías de un país.
Tasa de Interés	Es el precio que tiene el dinero que se abona o se percibe para pedirlo o cederlo en préstamo en un momento en particular
Tasa de Interés Pasiva	Representa los compromisos de inversión que asume por parte de sus clientes. En otras palabras, cada vez que una persona abre un certificado de depósito, o bien una cuenta de ahorros, o cualquier otro producto que implique un retorno, se torna en una deuda u obligación financiera para la institución, a razón de que debe pagar intereses por el dinero que está adquiriendo, durante un período determinado.
Tasa de Interés Activa	Cada vez que una institución financiera emite una deuda a alguien entonces recibe el beneficio de la tasa de interés que tiene que pagar dicha persona o empresa durante el período del préstamo.

Fuente: *Economipedia, Finanzas y Proyectos – Economía, 2019.*

- **Fuerzas Tecnológicas:** involucra los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones, permite crear infinidad de posibilidades para la aparición de nuevos productos o servicios, sin embargo, da lugar a que los productos que ya están ene le mercado, se tornen obsoletos de un día a otro.

- **Fuerzas Demográficas:** provienen del resultado de los cambios que registran las características de una población, es cuanto a la edad, género, origen étnico, raza, entre otras.

- **Fuerzas Sociales:** se refiere a la forma en que los cambios en las costumbres sociales y los valores afectan a una industria.

- **Fuerzas Políticas:** son resultado de los cambios en las leyes, reglamentos o estatutos que afectan en alto grado a los administradores y las compañías, de manera que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades.

- **Fuerzas Competitivas:** están relacionadas con recopilación y evaluación de información en función del sector al que pertenece, involucra a sus competidores, proveedores y consumidores.

Fuerzas de Porter

La comprensión de las fuerzas competitivas, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella en el largo plazo. (Porter, 2008). Dentro de las fuerzas de Porter, se incluyen tres fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes

- **Amenaza de la entrada de los nuevos competidores:**
  Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas puedes depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.
- **Poder de negociación de los proveedores:**
  Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo, involucra factores como:
- **Poder de negociación de los compradores:**
  En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

- **Amenaza en los ingresos por los productos sustitutos:**
  En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.
- **Rivalidad entre competidores:**
  En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto. La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.

Análisis Interno

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, refiriéndose a los ejecutivos de la empresa u organización. "El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo" (Kotler, P.; Armstorng, G.; Saunders, J.; Wong, V.; Miquel, S.; Bigné, J.; Cámara, D., 2000, p.41). Con el fin de conocer así, su situación y capacidades, detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades, existentes en cada uno de los departamentos organizacionales.

Fortalezas

Son recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia, es decir, la fortaleza de los recursos de una empresa representa sus activos competitivos y son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008). Es por ello que las fortalezas que posee la empresa pueden o no hacerla

capaz de mejorar su posición competitiva y desempeño financiero dentro de la industria donde se desarrolla.

Debilidades

Hace referencia cada uno de los departamentos en los que una empresa presenta deficiencias que le impiden alcanzar las metas fijadas con anterioridad, y por ende no permite proyectarse a un futuro, en conclusión son los factores que dan lugar a una posición desfavorable frente a la competencia (Ortega, 2008). Principalmente, se trata de factores que puede controlar la empresa, es decir son de carácter interno.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

"Permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva" (David, 2013). En otras palabras, trata de presentar, en un cuadro, de doble entrada, por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con el entorno (oportunidades y amenazas), y por otra los valores asignados a cada uno de los factores en función de su contribución al éxito de la empresa en estudio.

Procedimiento para su elaboración:

1. Elaborar una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde ésta, opera.

2. Asignar a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa

3. Asignar a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4= la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.

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

5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización. (David, 2013).

Tabla 49
Formato de Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
O1			
O2			
O3			
O4			
O5			
Amenazas			
A1			
A2			
A3			
A4			
A5			
Total	**1.00**		

Fuente: *David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica*

El resultado se lo interpreta así:

- Si el valor es de 2,5 nos indica que la empresa se mantiene internamente o existe un equilibrio entre las fortalezas y debilidades

- Si el resultado es menor a 2,5 indican superioridad de las debilidades sobre las fortalezas, es decir la empresa tiene problemas internos.

- Si el resultado es superior a 2,5 hay predominio de las fortalezas sobre las debilidades, es decir la empresa no tiene problemas internos y se encuentra en condiciones óptimas para competir en el mercado

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

"Identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra" (David, 2013). Se considera un instrumento ordenado muy importante que permite

identificar a los competidores más significativos dentro de una misma industria, el cual brinda información oportuna sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

Procedimiento para su elaboración:

1. Conocer a la empresa objeto de estudio y a su competencia; manejar estadísticas.
2. Identificar los factores claves de éxito en la industria, mercado o sector en donde actúa la empresa en estudio.
3. Asignar ponderación a cada factor entre 0 (importante) y 1 (muy importante), el valor ponderado asignado a cada factor dependerá de la importancia del mismo. La sumatoria de los valores ponderados debe ser igual a 1,00.
4. Calificar a cada competidor de 1 a 4 en cada factor de éxito; en donde 4 corresponde a la fortaleza principal, 3 a la fortaleza menor, 2 a la debilidad menor y 1 a la debilidad principal.
5. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave de éxito por la calificación de cada competidor.
6. Sumar los resultados ponderados por cada competidor. (Prieto Herrera, 2012).

Tabla 50
Formato de Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

		Compañía 1		Compañía 2		Compañía 3	
Factores críticos para el éxito	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación**	**Calificación**	**Puntuación**	**Calificación**	**Puntuación**
Total	**1.00**						

Fuente: *David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica*

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Consiste en una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica, sirve como instrumento vital para la formulación de estrategias puesto que, permite esquematizar y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa, es decir en cada uno de sus departamentos, y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (David, 2013).

Procedimiento para su elaboración:

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

Tabla 51

Formato de Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
F1			
F2			
F3			
F4			
Debilidades			
D1			
D2			
D3			
D4			
Total	**1.00**		

Fuente: *David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica*

El resultado se lo interpreta así:

- El resultado total ponderado de ésta matriz puede fluctuar de un resultado bajo de a un resultado alto de 4.00, siendo el resultado promedio 2.50.
- Los resultados mayores al promedio indican que la empresa posee una fuerte posición interna, mientras que los resultados menores a este, demuestran una organización con debilidades fuertes (Prieto Herrera, 2012).

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Se define como un modelo o instrumento de gestión específico cuyo propósito es el desarrollo de estrategias para mejorar internamente y competir con ventaja, aprovechando el tiempo y lugar, sirve como una herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas) (David, 2013)

Tipos de estrategias de la matriz de análisis FODA

- **Las estrategias FO (estrategias para atacar):** Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

- **Las estrategias DO (estrategias para movilizar):** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

- **Las estrategias FA (estrategias para defender):** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

- **Las estrategias DA (estrategias para reforzar):** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Implica a una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

Pasos para su elaboración:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.

3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

Tabla 52
Formato de Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

	Fortalezas	Debilidades
	F1	**D1**
	F2	**D2**
	F3	**D3**
	F4	**D4**
	F5	**D5**
Oportunidades	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
O1	1	1
O2	2	2
O3	3	3
O4	4	4
O5	5	5
Amenazas	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
A1	1	1
A2	2	2
A3	3	3
A4	4	4
A5	5	5

Fuente: *David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica*

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

Se considera una de las matrices más sencillas y más utilizada en la planificación estratégica de las organizaciones, ya que les ofrece a los analistas las mejores posibilidades de desempeño en el mercado y la imagen actual de la organización

> Modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los

ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]). (David, 2013)

Pasos para su elaboración:

1. Seleccionar un conjunto de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).

2. Asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de –1 (la mejor) a –7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC, hacer una comparación con los competidores. En los ejes FI y EE, hacer una comparación con otras industrias.

3. Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

4. Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

5. Sumar las dos puntuaciones del eje x y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones del eje y, y trazar el punto resultante en Y. Trazar la intersección del nuevo punto xy.

6. Trazar un vector direccional que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Tabla 53

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

VARIABLES	CALIFICACIONES
Fuerza financiera (FF)	
1	
2	
3	
Promedio	
Fuerza de la industria (FI)	

1	
2	
3	
Promedio	
Estabilidad del entorno (EE)	
1	
2	
3	
Promedio	
Ventaja competitiva (VC)	
1	
2	
3	
Promedio	
Conclusión	

Fuente: *David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica*

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Esta matriz, se diferencia del resto por ser la única que establece prioridades entre las diferentes alternativas estratégicas, pues en esta matriz, se pretende la elección de una de las estrategias frente a las demás utilizando para la información que proporciona el resto de matrices.

> Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), que comprende la etapa 3 del modelo analítico de formulación de estrategias. Esta técnica indica de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE utiliza el análisis de los insumos realizado en la etapa 1 y los resultados de la adecuación que se lleva a cabo en la etapa 2 para efectuar una elección objetiva entre las estrategias alternativas. (David, 2013)

La matriz MPEC está compuesta por:

- Columna de izquierda, donde se incluyen los factores claves tanto internos como externos (matices MEI, MEE y MPC).

- Fila superior, donde se insertan las estrategias alternativas viables o posibles tomadas de las matrices FODA y PEYEA

Pasos para su elaboración:

1. Elaborar una lista de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas clave de la empresa.

2. Asignar valores a cada factor externo e interno clave, estos valores son idénticos a los de las matrices MEE y MEI.

3. Identificar las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas y anótelas en la línea superior de la MPEC.

4. Ubicar los puntajes de que deben expresar la atracción relativa (PA) de cada estrategia dentro del grupo de estrategias, así: (1) estrategia no aceptable, (2) estrategia posiblemente aceptada, (3) estrategia probablemente aceptada, y (4) estrategia muy aceptada.

5. Calcular los puntajes totales del grado de atracción (PTA), estos se definen como el producto de multiplicar los valores (paso 2) por los puntajes del grado de atracción (paso 4) en cada columna. Los puntajes totales del grado de atracción indican el grado relativo de atracción de cada estrategia alternativa.

6. Sumar los puntajes totales del grado de atracción de cada columna de estrategias de la MPEC. La suma de los puntajes totales del grado de atracción (SPTA) muestra cuál estrategia es más atractiva en cada serie de alternativas.

Tabla 54

Formato de Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

		Estrategias Alternativas		
Factores Clave	**Ponderación**	**Estrategia 1**	**Estrategia 2**	**Estrategia 3**
Oportunidades				
O1				
O2				
O3				
Amenazas				
A1				
A2				
A3				
TOTAL	**1.00**			
Fortalezas				
F1				
F2				
F3				
Debilidades				
D1				
D2				
D3				
TOTAL	**1.00**			

Fuente: *David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica*

Plan de Acción

Se define como una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas en un periodo de tiempo determinado, y que deben estar en concordancia con la visión, misión, principios, y valores de todas las unidades estratégicas del negocio (Prieto Herrera, 2012). Es decir, sirve como mecanismo de retroalimentación necesario para el seguimiento del avance en cada actividad, donde se detalla los pasos o acciones requeridos para lograr un objetivo como: los responsables que llevaran a cabo cada actividad, fecha de inicio y terminación, los recursos necesarios, tiempo y mecanismos de control, para un mejor manejo del mismo.

Plan Operativo Anual

Garrido (2006) afirma que: "son declaraciones de resultados medibles que deben lograrse dentro del plazo del plan operativo, se concretan en estándares del rendimiento y en relación con resultados financieros operativos que ben poder ser seguidos y medidos de forma periódica" p. 247. Cabe señalar que un POA debe adaptarse a los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma

en el día a día de sus trabajadores en el periodo de un año, con el fin de maximizar el trabajo de la misma.

e) MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Para el desarrollo del trabajo investigativo se utilizó los siguientes materiales: esferos, borrador, lápiz, carpetas, impresiones, copias, hojas de papel bond, y calculadora; material y accesorios informáticos: computador, impresora, internet y flash memory; material bibliográfico: libros de planeación estratégica, boletines y fichas técnicas del BCE, y como insumos principales los estados financieros y la información brindada por parte de la CACEL.

MÉTODOS

A fin de dar cumplimiento al desarrollo del trabajo de titulación se estableció procedimientos partiendo del método inductivo, el cual fue empleado para el estudio de los diferentes componentes de la cooperativa, apoyándose de la observación directa que facilitó la obtención de información relevante con un acercamiento directo en la cooperativa para evidenciar los procesos de gestión, administrativa y financiera, visualizando fortalezas y falencias que fueron corroboradas en la aplicación de encuestas y entrevista, permitiendo la identificación de factores internos que fueron considerados en la presente planeación estratégica que se llevará a cabo durante el periodo anteriormente especificado.

Así mismo, se procedió a usar la técnica de revisión bibliográfica necesaria para la recopilación de información de diferentes fuentes de consulta: libros, folletos, revistas, artículos, páginas de internet, fichas y boletines macroeconómicos; con el fin de fundamentar la parte teórica del presente trabajo de titulación, ésta técnica se acompañó del método deductivo, que permitió conocer la normativa legal de los organismos de regulación y control de las cooperativas de ahorro y crédito y principalmente la normativa administrativa de la cooperativa de ahorro y crédito en estudio, para el desarrollo del análisis de su escenario actual.

Posteriormente, se llevó a cabo la ejecución de encuestas anteriormente estructuradas, dirigidas tanto a empleados como a socios, y de una entrevista a la Gerente, en donde se puntualizaron temas de mayor relevancia como la elaboración de planes estratégicos,

publicidad, productos y servicios que brinda la CACEL, dando como resultado la realidad del entorno actual externo como interno al que la cooperativa se enfrentó.

El método analítico, permitió clasificar, sintetizar y ordenar cada uno de los procesos de gestión y servicio que ha venido ofreciendo la cooperativa, dando como consecuencia, el desarrollo de análisis profundo y minucioso de factores internos y externos que conlleva la cooperativa, proporcionando información que aportó al desarrollo de la matriz FODA, en donde se estableció los ejes de dirección y objetivos estratégicos planteados, como pilar fundamentar de la presente planeación estratégica

Por otra parte, el uso del método sintético, permitió resumir la información analizada, tanto en el ámbito administrativo con las opiniones de empleados y socios, como en el ámbito financiero, que con la ayuda de insumos como los estados financieros proporcionados por la entidad, se dio la aplicación de los indicadores del Sistema de Monitoreo PERLAS, en donde, se extrajo fortalezas y debilidades a las que se enfrenta la CACEL, dicha información, fueron puntos clave para el planteamiento de estrategias, objetivos y el desarrollo de planes de acción, elaboración y formulación de las conclusiones y recomendaciones.

Población y muestra

La población objeto de estudio está determinada por el número total de trabajadores que equivale a 35 empleados; y por el número total de socios activos que posee la Cooperativa, en donde hasta el mes de junio del 2018 era 4897 socios activos. Donde 3267 son socias mujeres y los 1630 restantes son socios varones.

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$\mathbf{N} = \frac{Z^2 . p . q . N}{Ne^2 + Z^2 . p . q}$$

En dónde:

Z: Nivel de confianza 95% equivalente a 1,96

N: Universo equivalente a 4 897 socios

p: Probabilidad a favor 0,5

q: Probabilidad en contra 0,5

e: Margen de error -0,05

$$N = \frac{1{,}96^2(0{,}5)(0{,}5)(4897)}{(4897)(0{,}05)^2 + (1{,}96)^2(0{,}5)(0{,}5)}$$

$$N = \frac{4\,703{,}078}{13{,}2029}$$

$$N = 356{,}22$$

$$N = 356$$

Tabla 55
Muestra de Socios

GENERO	SOCIOS	N° ENCUESTAS
Masculino	1630	118
Femenino	3267	238
TOTAL	**4897**	**356**

Fuente: *Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja"*

La muestra corresponde a 356 encuestas, que se aplicaron a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja", de las cuales, estratificando la muestra, se tiene que 238 corresponden para el género femenino, y las 118 restante al masculino.

f) RESULTADOS

ANALISIS EXTERNO

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

FACTORES ECONÓMICOS

Este factor señala las diferentes variables macroeconómicas que tienen un impacto directo sobre el negocio financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja".

- **Producto Interno Bruto**

Ecuador estima un crecimiento de su Producto Interno Bruto (PIB), de hasta 1,2% para el 2018, cifra similar prevista por el Fondo Monetario Internacional (FMI). Sin embargo, pese a las medidas económicas implementadas por el Gobierno para permitir un mayor crecimiento, existe una desaceleración.

Por cuanto, el PIB a diciembre del 2018 incrementó en relación al año 2017 ubicándose con un valor de 109,454.30 millones USD, a diferencia del año anterior que fue de $104,295.80 millones USD; este incremento se respaldó principalmente por el desempeño del sector manufacturero (excepto refinación de petróleo) y por el sector de construcción, con valores de $13,610.90 y $12,281.30 millones USD respectivamente

Por consiguiente, un aumento del PIB trae consigo mayor flujo de efectivo y por ende un crecimiento de la economía ecuatoriana, esta situación representa una **oportunidad** para la cooperativa, ya que esta situación generará mayor liquidez, mayor capacidad de compra y de ahorro para los ecuatorianos.

- **Riesgo país**

El riesgo país se refiere al peligro que podrían tener las inversiones que se realizan o que se piensan realizar a futuro en el Ecuador, también se puede decir que es el rendimiento

adicional que exige un inversionista para invertir en el Ecuador en lugar de hacerlo en un país extranjero.

En el 2018 el riesgo país se ubicó en 826 puntos, a diferencia del año anterior con 459 puntos, es evidente un incremento significativo, así como lo menciona (Banco Central del Ecuador, 2018). Dicho incremento radica gran parte en la explicación de las altas tasas de interés que se paga por deudas contraídas y que hacen que el Ecuador tenga salidas ingentes de capital, visibles en la balanza de pagos y con efecto directo en la falta de recursos financieros para emprender en proyectos que generen empleo.

Es por ello que, el escenario actual no luce atractivo para nuestras inversiones; lo cual es un factor negativo para el país porque el crecimiento de la economía depende mucho de la nueva inversión pública y privada. Este escenario es una **amenaza** para la CACEL, puesto que, si no existe inversión, dará lugar a un menor movimiento de capitales y por ende menor flujo de efectivo.

- **Balanza Comercial**

	2015		2016		2017		2018		Variación 2018 - 2017	
	TM	USD FOB	TM	USD FOB	TM	USD FOB	TM	USD FOB	USD FOB Absoluta	USD FOB Relativa
Exportaciones totales	**31,679.0**	**18,330.6**	**31,942.1**	**16,797.7**	**31,532.8**	**19,122.5**	**31,061.6**	**21,606.1**	**2,483.7**	**13.0%**
Petroleras	*22,156.3*	*6,660.3*	*22,079.4*	*5,459.2*	*21,315.7*	*6,913.6*	*20,557.7*	*8,801.7*	*1,888.1*	*27.3%*
No petroleras	*9,522.7*	*11,670.3*	*9,862.7*	*11,338.5*	*10,217.1*	*12,208.9*	*10,503.9*	*12,804.4*	*595.6*	*4.9%*
Importaciones totales	**15,544.2**	**20,460.2**	**13,686.1**	**15,550.6**	**15,715.9**	**19,033.2**	**17,013.5**	**22,120.6**	**3,087.4**	**16.2%**
Bienes de consumo	*885.2*	*4,096.1*	*747.5*	*3,242.5*	*967.5*	*4,253.8*	*1,043.1*	*4,852.5*	*598.7*	*14.1%*
Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos (2)	*2.8*	*122.7*	*3.1*	*127.1*	*3.9*	*154.4*	*4.0*	*162.2*	*7.8*	*5.1%*
Materias primas	*7,311.1*	*6,878.0*	*6,850.9*	*5,687.7*	*8,301.0*	*6,710.8*	*8,891.2*	*7,488.7*	*777.9*	*11.6%*
Bienes de capital	*483.7*	*5,342.4*	*365.0*	*3,941.2*	*494.0*	*4,681.5*	*539.2*	*5,202.9*	*521.4*	*11.1%*
Combustibles y Lubricantes	*6,854.9*	*3,950.1*	*5,713.5*	*2,490.4*	*5,943.7*	*3,181.9*	*6,529.0*	*4,340.6*	*1,158.6*	*36.4%*
Diversos	*6.5*	*57.5*	*6.0*	*56.2*	*5.7*	*48.7*	*6.9*	*72.0*	*23.3*	*47.8%*
Ajustes (3)		*13.43*		*5.47*		*2.17*		*1.8*		*-19.4%*
Balanza Comercial - Total		**-2,129.6**		**1,247.0**		**89.2**		**-514.5**	**-603.7**	**-676.7%**
Bal. Comercial - Petrolera		***2,757.0***		***2,969.1***		***3,713.9***		***4,444.0***	**730.1**	***19.7%***
Exportaciones petroleras		*6,660.3*		*5,459.2*		*6,913.6*		*8,801.7*	1,888.1	*27.3%*
Importaciones petroleras		*3,903.4*		*2,490.1*		*3,199.7*		*4,357.7*	1,158.0	*36.2%*
Bal. Comercial - No petrolera		***-4,886.6***		***-1,722.0***		***-3,624.7***		***-4,958.5***	**-1,333.8**	***-36.8%***
Exportaciones no petroleras		*11,670.3*		*11,338.5*		*12,208.9*		*12,804.4*	595.6	*4.9%*
Importaciones no petroleras		*16,556.9*		*13,060.5*		*15,833.6*		*17,762.9*	1,929.4	*12.2%*

Figura 4 *Balanza Comercial 2017 – 2018*
Fuente*: Banco Central del Ecuador (BCE)*

La Balanza Comercial Total en el año 2018, cerró con un déficit de USD -514.5 millones, USD 603.7 millones menos que el resultado obtenido en el año 2017 en el que se registró un superávit de USD 89.2 millones.

La Balanza Comercial Petrolera registró un saldo favorable de USD 4,444 millones en el período enero – diciembre de 2018; superávit mayor en USD 730.1 millones si se compara con el resultado comercial obtenido en el mismo período del año 2017 (USD 3,713.9 millones), como consecuencia del aumento en el valor unitario promedio del barril exportado de crudo. Por su parte, la Balanza Comercial no Petrolera aumentó su déficit en 36.8% frente al valor registrado entre los meses de enero y diciembre 2017 al pasar de USD -3,624.7 millones a USD -4,958.5 millones.

Esta situación refleja una menor disponibilidad de divisas, aumentando así el riesgo país; esto resulta negativo para la economía de nuestro país y por ende para la CACEL, a causa de que las ventas ecuatorianas al exterior superan las compras, siendo una situación incorrecta y una a**menaza** para el país, donde se verá reflejado en las salidas de recursos económicos y a la vez una disminución de la capacidad de pago de los ecuatorianos.

- **Inflación**

Considerando que la inflación es un factor que determina el costo del dinero en el Ecuador y dimensiona los costos de los productos, bienes y servicios.

Ecuador en el 2018 registró una inflación anual el 0,27%, de acuerdo con el informe publicado el lunes 7 de enero de 2019 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Los rubros como bienes y servicios, transporte, salud, alojamiento y servicios básicos y bebidas alcohólicas fueron los que más aportaron a la inflación anual. Por su parte, las prendas de vestir y calzado, bebidas no alcohólicas, alimentos y restaurantes y hoteles tuvieron una variación negativa durante el 2018.

Considerando que Ecuador registró una inflación anual de -0,20% en el 2017, siendo ésta la más baja de la última década, representa una situación totalmente negativa, debido a que un aumento de la inflación trae consigo menor poder adquisitivo de los ecuatorianos, esto también hace que se disminuya la capacidad de ahorro de los mismos, en consecuencia, se considera como una **amenaza** a la cual se debe enfrentar la cooperativa

puesto que, son factores que inciden en la capacidad de pago de las personas, y en las entidades financieras, principalmente para CACEL, pues da lugar al incumplimiento de obligaciones en relación a las cuotas de créditos, aumentando el riego, por consiguiente la entidad financiera se debilita económicamente.

- **Tasas de interés Activa**

La tasa de interés activa es el valor que cobran las instituciones financieras por créditos que se entrega a los clientes, en cambio la tasa de interés pasiva es el pago que recibe el ahorrador por el dinero que deposita en el sistema financiero. Esto implica que los cuenta ahorristas piensen primeramente en que deben invertir su dinero o si existe la posibilidad de poder acudir a un crédito para cubrir sus necesidades de financiamiento y posteriormente tener la capacidad de pago, al interés que se negoció con el banco o cooperativa (Banco Central del Ecuador, 2018).

Año	Mes	Tasa Activa Referencial
2017	Diciembre	7,83
2017	Noviembre	7,79
2017	Octubre	7,86
2017	Septiembre	8,19
2017	Agosto	7,58
2017	Julio	8,15
2017	Junio	7,72
2017	Mayo	7,37
2017	Abril	8,13
2017	Marzo	8,14
2017	Febrero	8,25
2017	Enero	8,02

Año	Mes	Tasa Activa Referencial
2018	Diciembre	8,69
2018	Noviembre	8,47
2018	Octubre	8,34
2018	Septiembre	8,01
2018	Agosto	7,63
2018	Julio	7,48
2018	Junio	7,33
2018	Mayo	6,67
2018	Abril	7,63
2018	Marzo	7,26
2018	Febrero	7,41
2018	Enero	7,72

Figura 5 *Tasas de interés activa referencial 2017 - 2018*
Fuente*: Banco Central del Ecuador (BCE)*

Según el Banco Central del Ecuador la tasa activa en diciembre del 2018 llegó al 8,69%; mientras que para diciembre del 2017 fue de 7,83%, considerando que las elevadas tasas de interés son un riesgo para las operaciones de las instituciones financieras, se considera

una **amenaza** para la cooperativa puesto que existe la posibilidad que el socio no cancele el crédito contraído con la misma, y ese dinero ingrese a una cartera morosa e incobrable.

- **Tasas de interés Pasiva**

Año	Mes	Tasa Pasiva Referencial
2017	Diciembre	4,95
2017	Noviembre	4,91
2017	Octubre	4,80
2017	Septiembre	4,97
2017	Agosto	4,96
2017	Julio	4,84
2017	Junio	4,80
2017	Mayo	4,82
2017	Abril	4,81
2017	Marzo	4,89
2017	Febrero	5,07
2017	Enero	5,08

Año	Mes	Tasa Pasiva Referencial
2018	Diciembre	5,43
2018	Noviembre	5,32
2018	Octubre	5,27
2018	Septiembre	5,08
2018	Agosto	5,25
2018	Julio	5,14
2018	Junio	5,11
2018	Mayo	4,99
2018	Abril	4,99
2018	Marzo	4,96
2018	Febrero	5,06
2018	Enero	4,98

Figura 6 *Tasas de interés pasiva referencial 2017 - 2018*
Fuente*: Banco Central del Ecuador (BCE)*

La tasa pasiva referencial en diciembre del 2017 fue de 4,95% a diferencia del 2018 que se ubicó en 5,43%, este incremento es significativo en cuanto a mayor tasa pasiva atractiva, mayor número de personas depositan su dinero en entidades financieras con el fin de generar mayores utilidades económicas, por ende, para la cooperativa es una **oportunidad**, pues permite el crecimiento de socios así como también, la inyección de capital a través del dinero de los ahorradores mediante depósitos a plazo.

FACTOR SOCIAL Y DEMOGRÁFICO

- **Desempleo**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2018), determina que en los sectores rurales de Loja de las 187.975 personas solo 47.182 tienen empleo pleno. La tasa de empleo en los sectores marginales alcanza el 25.1%, y el 74.9% restante no tiene acceso a un trabajo fijo. Igual ocurre en el sector urbano la cifra llega al 50,4% que comparada con la población de Loja equivale a 162.897 personas con empleo. Esta

situación se la cataloga como una **amenaza** para la ciudad y para la Cooperativa porque las personas que no cuentan con un trabajo fijo no pueden ser sujetas de crédito ya que no tienen los recursos necesarios para hacer frente a obligaciones financieras.

- **Población y Demografía**

Año	Población	Tasa de crecimiento
2015	16 023 640	1.53 %
2016	16 272 968	1.56 %
2017	16 526 175	1.56 %
2018	16 783 322	1.56 %
2019	17 044 470	1.56 %

Figura 7 *Población de Ecuador*
Fuente: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas

La población de la República del Ecuador en el año 2017 asciende a 16.526,175 habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 56.5 habitantes por km². En la actualidad la población ecuatoriana está dividida casi en una equidad entre Sierra y Costa. En el año 2018 la población de Ecuador incrementó en 1,56% con un número de habitantes de 17.044.470.

Entre los censos de 1990 y 2001, el Ecuador experimentó un crecimiento demográfico de 2,6 millones de habitantes, pasando su población de 9,6 millones a 12,2 millones de habitantes. Entre los censos de 2001 y 2010, volvió a crecer otros 2,3 millones hasta los 14.5 millones de habitantes.

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA, POR AÑOS CALENDARIO, SEGÚN REGIONES, PROVINCIAS Y SEXO
PERÍODO 2010 - 2020
POBLACIÓN TOTAL

REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO										
	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
TOTAL PAÍS	15.012.228	15.266.431	15.520.973	15.774.749	16.027.466	16.278.844	16.528.730	16.776.977	17.023.408	17.267.986	17.510.643
REGIÓN SIERRA	6.692.336	6.808.224	6.924.765	7.041.335	7.157.782	7.273.937	7.389.686	7.504.942	7.619.649	7.733.725	7.847.136
AZUAY	739.520	753.493	767.695	781.919	796.169	810.412	824.646	838.859	853.070	867.239	881.394
BOLÍVAR	191.631	193.689	195.719	197.708	199.646	201.533	203.344	205.094	206.771	208.384	209.933
CAÑAR	235.814	240.248	244.754	249.297	253.863	258.450	263.048	267.643	272.236	276.819	281.396
CARCHI	171.746	173.410	175.050	176.662	178.228	179.768	181.265	182.719	184.136	185.523	186.869
COTOPAXI	424.663	431.243	437.826	444.398	450.921	457.404	463.819	470.167	476.428	482.615	488.716
CHIMBORAZO	476.255	481.498	486.680	491.753	496.735	501.584	506.325	510.935	515.417	519.777	524.004
IMBABURA	413.657	419.919	426.223	432.543	438.868	445.175	451.476	457.737	463.957	470.129	476.257
LOJA	467.671	473.331	478.964	484.529	490.039	495.464	500.794	506.035	511.184	516.231	521.154
PICHINCHA	2.667.953	2.723.509	2.779.370	2.835.373	2.891.472	2.947.627	3.003.799	3.059.971	3.116.111	3.172.200	3.228.233
TUNGURAHUA	524.048	530.655	537.351	544.090	550.832	557.563	564.260	570.933	577.551	584.114	590.600
SANTO DOMINGO	379.378	387.229	395.133	403.063	411.009	418.957	426.910	434.849	442.788	450.694	458.580

Figura 8 *Proyección de la población de Loja*
Fuente: *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*

En la provincia de Loja, la población según (INEC, 2010) fue de 467.671 habitantes y con una proyección realizada por el mismo organismo, la población de Loja en la actualidad es de 516.231 habitantes, la proyección de esta población, significa una **oportunidad** que debe aprovechar la cooperativa en estudio, considerando que una de las ocupaciones en los lojanos, según el (INEC, 2010) es ser empleado público y privado, con una participación de 16% y 19,9% respectivamente.

FACTOR POLÍTICO

- **Categorizada en el segmento 2 por la SEPS.**

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es la entidad que se encarga de la regulación y categorización de las cooperativas existentes. En base a la (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero, 2011) CACEL se encuentra en el segmento 2, considerando el rango de activos mayor a 20’000,000.00 hasta 80’000,000.00, en donde CACEL en el año 2018, se ubica con $25,592,557.74.

La cooperativa al sujetarse a un organismo de control y supervisión como es la SEPS, significa que es una cooperativa sólida y que cumple con los requisitos y condiciones establecidas, representando seguridad y aceptación al magisterio lojano, puesto que no se trata de instituciones financieras ficticias; por ende, implica una **oportunidad** para la cooperativa.

FACTORES TECNOLÓGICOS

La Ley Orgánica de Telecomunicaciones (LOT) es un instrumento de política pública que promueve el desarrollo adecuado de las telecomunicaciones, bajo una visión orientada a fomentar el acceso universal a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Brinda la protección y defensa a sus usuarios, fomentando así el desarrollo social, como también en el campo productivo y económico, esto en el marco de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), posibilitando así el despliegue de redes de alta velocidad en todo el país.

Para la entidad financiera es una gran ventaja saber que más personas pueden comunicarse a través de su página web, permitiendo anunciarse y dar a conocer los productos y

servicios financieros, así como también acceder a efectuar sus transacciones financieras, consultar créditos, además del acceso a sus contactos telefónicos, desde la comodidad de su hogar

Sin embargo, se considera una **oportunidad,** pese a que la CACEL maneja un programa de software privado VIMACOOP, se encuentra en desventaja en relación a otras entidades financieras, en cuanto a la implementación de un cajero automático que permita efectuar las transacciones financieras a través de una tarjeta de débito, de manera ágil y segura.

FACTORES COMPETITIVOS

Modelo de las cinco fuerzas de PORTER.

1. **Rivalidad entre empresas competidoras**

Las empresas nuevas traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de establecerse en un lugar seguro en el mercado y, algunas veces, recursos sustanciales, ante esto, la gravedad exacta de la amenaza de ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas ya en el mercado ante dicho nuevo ingreso (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

En cuanto al entorno donde desarrolla las actividades financieras la CACEL, cada vez está siendo más competitiva y las plazas se van congestionando en lo que se refiere a la oferta de servicios y las alternativas financieras esto se da, debido a la gran participación de una diversidad de cooperativas de ahorro y crédito ubicadas en la ciudad de Loja y sus alrededores, obligando a la institución en mención a prepararse, renovarse y planificar sus líneas para poder mantenerse en el mercado competitivo, por consiguiente, es una **amenaza** para la entidad financiera en estudio.

Según (SEPS, 2001.) Para la constitución de cooperativas plantea: un mínimo de 50 socios o cinco personas jurídicas, un capital mínimo de 25 mil dólares en certificados de aportación, un estudio de factibilidad económico-financiero y social con datos actualizados. Se obliga a las cooperativas a destinar al menos el 40% de sus excedentes

anuales para constituir el fondo de reserva legal hasta completar el 50% de su patrimonio, sin perjuicio de aumentar las reservas en forma voluntaria.

2. Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas ingresen fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta. Sin embargo, las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados (Loring, 2005). Existe una gran amenaza de que se creen nuevas entidades para lo cual se debe tener una solidez y un posicionamiento bien establecido para que de esta manera no afecte la entrada de nuevos competidores al mercado.

Para la CACEL, este es un parámetro principal ya que los nuevos competidores abarcan gran parte del mercado, en consecuencia, se considera una **oportunidad** a las barreras de entrada para nuevas cooperativas en la ciudad

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

A partir de los últimos años los principales productos sustitutos fueron la creación de corresponsales no bancarios pertenecientes al Banco Pichicha, Banco de Barrio del Banco Guayaquil, Tu Banco Banco Aquí - Banco del Pacífico lo que constituyó la forma más creativa para captar nuevos clientes, a través de lo que se conoce como corresponsales no bancarios, considerándose una **amenaza** para CACEL

4. Poder de negociación con los proveedores

Para toda organización es muy importante contar con el apoyo de proveedores confiables para lograr el cumplimiento de sus objetivos. El poder de negociación que se identifica y se enmarca de acuerdo a las operaciones que se realiza y al lugar donde se encuentra, opera en un sector muy rentable, como lo es la Ciudad de Loja, contribuyendo con el desarrollo sostenible de nuestra sociedad, manteniendo una relación responsable.

Por lo tanto, el proceso de selección del proveedor es una actividad clave por lo que representa el punto de partida en donde se analiza a los proveedores su capacidad y su potencial ya que son aquellas empresas que proporcionan los materiales, equipos y

servicios, que son necesarios para llevar a cabo las actividades diarias que desarrolla la Cooperativa.

Algunos de los proveedores con que cuenta la CACEL se puede destacar a las empresas Seguros del Pichincha, Empresa pública de Correos del Ecuador, dándole énfasis a Equifax Ecuador S.A, ya que es el único buró de créditos del Ecuador y así mismo que estas empresas se encuentran a nivel local, por ende, es una a**menaza** el monopolio de la empresa de buró de crédito.

5. Poder de negociación de los consumidores

Los consumidores son el pilar fundamental para llevar a cabo los planes y acciones respecto a productos y servicios diseñados para satisfacer sus necesidades financieras, transformando de tal manera las necesidades en deseos y así mantener clientes comprometidos y fieles a la institución (Martínez, 2014).

La CACEL mantiene clientes fidelizados, pues son socios del magisterio lojano, ya que ofrece productos y servicios de calidad, con la tasa más baja del mercado en créditos de consumo prioritario y una buena atención al cliente, puesto que la cooperativa se encuentra ubicada en el centro de la ciudad, en donde, permite una mejor comodidad para que los socios realicen sus transacciones de una manera eficiente.

Referente al poder de negociación de los consumidores, estos no tienen el dominio en cuanto a la tasa de interés pasiva debido a que no perciben depósitos a plazo, la cooperativa se fondea de los ahorros obligatorios de los socios, por ende, se considera una **amenaza,** pese que para el sector financiero se presentó un incremento del 0,48% reflejado por el 4,95% y 5,43% en diciembre del 2017 y 2018 respectivamente.

Tabla 56
Determinación de Oportunidades y Amenazas

DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
OPORTUNIDADES
Incremento del PIB que permite mayor liquidez y flujo de efectivo en el país
Incremento de la población
Aumento de las tasas de interés pasivas
Fomento por parte del gobierno al sector económico financiero
Avances Tecnológicos
Entrada de Nuevos Competidores
AMENAZAS
Incremento de riesgo país, dando como resultado la disminución del flujo de efectivo y movimiento de capitales
Saldo negativo en la balanza de pagos que indican menor disponibilidad de divisas
Aumento de la inflación que impide el ahorro en los ecuatorianos
Aumento de las tasas de interés activas
Incremento en la tasa de desempleo
Rivalidad entre entidades financieras competidoras
Productos sustitutos especialmente corresponsales no bancarios)
Negociación entre proveedores y consumidores

Fuente: *Análisis Externo*

ANALISIS INTERNO

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Reseña Histórica

En el año 1964, se pretende la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja", teniendo como protagonista al Director de la escuela "Miguel Riofrío", el Sr. Profesor David Pacheco Ochoa, un destacado maestro, visionario, artista y poeta lojano, quien, conjuntamente con sus subalternos, tuvieron la idea de hacer

pequeños ahorros entre profesores, aun cuando fuera poco dinero; con el pasar del tiempo este dinero generó intereses, dando como resultado que más docentes de otros establecimientos educativos, se unieran con el fin tener visión y proyección de la creación de una institución financiera al servicio del magisterio Lojano, inspirada en los principios universales del Cooperativismo.

Al poco tiempo, se tuvo conocimiento de la presencia de un entusiasta personaje de origen quiteño muy entendido en Cooperativismo, su nombre era el Prof. Ricardo Cardoso, al contactarse con este ilustre personaje, mantuvieron reuniones por reiteradas ocasiones, de modo que, asesore acuciosamente sobre el movimiento cooperativista en Quito y otras ciudades.

Una de estas reuniones se dio el 14 de enero de 1966, donde se convocó al magisterio primario de la ciudad de Loja para sesionar bajo la dirección del Extensionista del Cooperativismo del Austro Sr Ricardo Cardoso para formar el comité organizador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Magisterio Lojano, el mismo que quedó integrado de la siguiente manera:

- **Presidente**: Profesor David Pacheco Ochoa
- **Vicepresidente**: Prof. Juan Salvador Vivanco
- **Secretaria:** Prof. Esperanza Paladines
- **Tesorero:** Lic. Guillermo Espinoza
- **Vocal:** Lic. Blanco Lino Palacios

Por consiguiente, se dio inicio a la cooperativa con el aporte 10,00 sucres mensuales, permitiendo contacto con organizaciones cooperativistas a nivel internacional, quienes visitaban a los socios con el afán de asesorarlos y supervisar los alcances de formación sobre el cooperativismo a través de seminarios efectuados en el salón de la escuela Miguel Riofrío, y más tarde en la escuela Alonso de Mercadillo, cuyo local era propiedad del Dr. Alfredo Aguirre y que con el tiempo llegaría a ser de propiedad de la actual cooperativa "Educadores de Loja".

El 17 de febrero de 1966, se forma la Pre-cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja" con los beneficios que de ella se derivan y la protección que el gobierno ofrecía

a este género de aspiraciones en la cual se levanta el acta de constitución, la Directiva quedó integrada de la siguiente manera:

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:

- **Presidente**: Prof. David Pacheco Ochoa
- **Vicepresidente:** Lic. Manuel A. Zarate
- **Gerente:** Lic. Rodrigo Criollo
- **Vocal:** Prof. Jorge Ortega
- **Secretaria:** Prof. Hortensia Ruiz

CONSEJO DE VIGILANCIA:

- **Presidente:** Prof. Lucrecia Vivanco de Martínez
- **Vocal**: Prof. Juan Salvador Vivanco
- **Secretario:** Lic. Blanco Lino Palacios

Poco después de llevar a cabo dichos seminarios, el 8 de marzo de 1966 con acuerdo Ministerial Nro. 5790. El Ministerio de Previsión Social aprobó los estatutos, inscrita en el Registro General de Cooperativas el 8 de marzo de 1966 con el número de orden 1480, y desde esta fecha comienza la vida Jurídica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja" de capital variable e ilimitado número de socios.

En efecto, la Cooperativa para el cumplimiento de sus fines fue creada con responsabilidad limitada al capital social con duración indefinida y que, sin embargo, puede disolverse y liquidarse conforme a la Ley, según lo establece el Estatuto de la entidad,

Desde el inicio de su vida jurídica, la cooperativa constantemente ha venido realizando auditorías por parte de los organismos competentes, mismos que pretenden impartir conocimiento de nuevas técnicas de control y atención a los socios. El desarrollo de sus actividades se enmarca en las disposiciones legales vigentes de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario Cooperativas y su respectivo reglamento, el Estatuto vigente y las Disposiciones administrativas internas de la Cooperativa.

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja, cuenta con alrededor de cinco mil socios, educadores que comprenden los niveles: pre-primario, primario, medio y superior, mismo que ejercen la docencia con nombramiento en la provincia de Loja, también la conforman los Colectoras, Secretarias, Auxiliares de Servicio es decir el personal administrativo de la educación.

A lo largo de toda la vida institucional de la Cooperativa han pasado hombres y mujeres maestros capaces e inteligentes que han dado su aporte desinteresado en las diferentes administraciones de la Cooperativa para que esté en el sitial que hoy se encuentra, cabe destacar que han sido de gran aporte las administraciones del Prof. David Pacheco Ochoa primer presidente, como también de: Manuel Ochoa Maldonado, Hernán Jaramillo Correa. Idelfonso Novillo, Antonio Clotario Maldonado, Galo Eduardo Escudero O, Héctor Ruiz Montaño, Vicente Eduardo Bravo, Irma Esperanza Paladines, Gloria Ochoa Torres, Miguel Live Jiménez, Javier Chamba Loaiza, José Cueva Cueva, José Eduardo Morales, Rolando Salazar Cueva, Wilson Morillo Tinitana, Luis Tapia Zarate, Francisco Martínez Mejía, Jenny Torres de González, César Jaramillo Carrión, Víctor López Yaguana y Eduardo Vinicio León Espinosa, Prof. Carlos Rojas Andrade.

La CACEL es una institución financiera que desde su creación el 08 de marzo de 1966, se ha caracterizado por ser una entidad de servicio social, lo cual se sigue manteniendo hoy en día a través de los múltiples productos y servicios cooperativos que ofrece a todos sus socios. Está calificada como corresponsal al Banco Central del Ecuador para realizar el de pago de sueldos al Magisterio y sector público. Básicamente los servicios que presta son: préstamos ordinarios, extraordinarios, emergentes y educativos. Además, de otros servicios sociales como: médico, odontológico, fondo mortuorio, de solidaridad, salas de velaciones, cofres, complejo de Catamayo, convenios con comisariatos y farmacias en casi todos los cantones de la provincia de Loja

Filosofía Institucional

Misión:

"Somos una entidad financiera que contribuye al bienestar económico del magisterio, promoviendo su desarrollo en la provincia de Loja".

Visión:

En el año 2019 seremos una institución referente de gestión cooperativista con servicios de calidad para los docentes de la provincia de Loja.

Valores:

- Responsabilidad: cumplimiento de las obligaciones.
- Solidaridad: ayuda mutua.
- Eficiencia: hacer muy bien el trabajo encomendado optimizando los recursos disponibles.
- Respeto: tratar a los demás como quiero que me traten.
- Honestidad: decir la verdad con consideración.
- Lealtad: fidelidad con mis socios y mi institución.

Productos Cooperativos

Ahorros:

- **A la Vista**: Es un valor que el socio puede disponer en cualquier momento, siempre y cuando esté al día en sus aportaciones de ahorros y préstamos. Normalmente en el Ahorro a la Vista se acredita al socio el bono por el día del Maestro y por Navidad
- **Ahorro Programado Especial**: Es el ahorro que mensualmente el socio deposita como obligación mensual de sus aportaciones.

  Socio activo el valor a depositar es: $20,00 como base, pudiendo el socio ahorrar una cantidad superior.

  Socio jubilado el valor a depositar es: $10,00 como base, pudiendo el socio jubilado aportar más de lo señalado.
- **Ahorro Cooperativo**: Es el ahorro que mensualmente el socio deposita como obligación mensual en sus aportaciones. Este ahorro se lo creó en 2005, con el objetivo de ese entonces de cumplir con todas las solicitudes de crédito por parte de los socios, es decir como ayuda conjunta entre todos sus asociados.

  Socio activo el valor a depositar es: $20,00 como base, pudiendo el socio ahorrar una cantidad superior.

Socio jubilado el valor a depositar es: $10,00 como base, pudiendo el socio jubilado aportar más de lo señalado.

Adicional al aporte mensual el socio deposita $2,00 para el Fondo de Mortuoria y una vez al año $9.00 para el Seguro Vida Socio.

Créditos

- **Credi-Consumo:**

Requisitos con garante o hipoteca:

a. Certificado de sueldo actualizado del deudor y garante (s), emitido por los respectivos Distritos Educativos.
b. Copia a color de la cédula de ciudadanía y certificado de votación del deudor, conyugue y garantes.
c. Planilla de pago de un servicio básico del deudor y garantes.
d. Copia de pago del impuesto predial o copia de escrituras.
e. Con hipoteca hasta $50.000,00 y máximo 6 años
f. Con garantes hasta $40.000,00 y máximo 5 años (2 garantes)

- **Credi-Vehículo:**

Requisitos con garantes o hipoteca:

a. Certificado de sueldo actualizado del deudor y garante (s), emitido por los respectivos Distritos Educativos.
b. Copia a color de la cédula de ciudadanía y certificado de votación del deudor, conyugue y garantes.
c. Planilla de pago de un servicio básico del deudor y garantes.
d. Copia de pago del impuesto predial o copia de escrituras.
e. Proforma del vehículo o contrato de compra-venta notariado.
f. Hasta: $30.000,00 y máximo 5 años (3 garantes)

- **Credi-Salud Emergente:**

Requisitos con garante:

a. Certificado de sueldo actualizado del deudor y garante (s), emitido por los respectivos Distritos Educativos.

b. Copia a color de la cédula de ciudadanía y certificado de votación del deudor, conyugue y garantes.
c. Planilla de pago de un servicio básico del deudor y garantes.
d. Copia de pago del impuesto predial o copia de escrituras.
e. Certificado médico actualizado.
f. Hasta $2.000,00 y máximo 1 año (1 garante)

- **Credi-Educativo:**

Requisitos sin garantes:

a. Todos los solicitados para el crédito de salud.
b. Certificado de matrícula, elaboración de tesis o factura del equipo a adquirir
c. Hasta $1.200,00 y máximo 1 año

- **Credi-Ahorro:**

Requisitos sin garante:

a. Cédula y certificado de votación a color del socio y libreta de ahorros.
b. Certificado de sueldo actualizado socio, conferido por los respectivos Distritos Educativos.
c. Hasta 100% del saldo de ahorro Programado Especial y máximo 3 años

- **Credi-Extraordinario**:

Requisitos sin garante:

a. Cédula y certificado de votación a color del socio y libreta de ahorros
b. Hasta $1.000,00 y máximo 6 meses

Servicios Cooperativos

a) Centro Médico, con atención en:

- Medicina General
- Pediatría
- Odontología
- Ginecología
- Laboratorio Clínico
- Enfermería.

b) Funeraria, con servicio de sala de velaciones en Loja y Catacocha, mausoleo, cofres y autocarroza.
c) Salón Social, en la ciudad de Loja.
d) Centro Recreacional, en la ciudad de Catamayo.

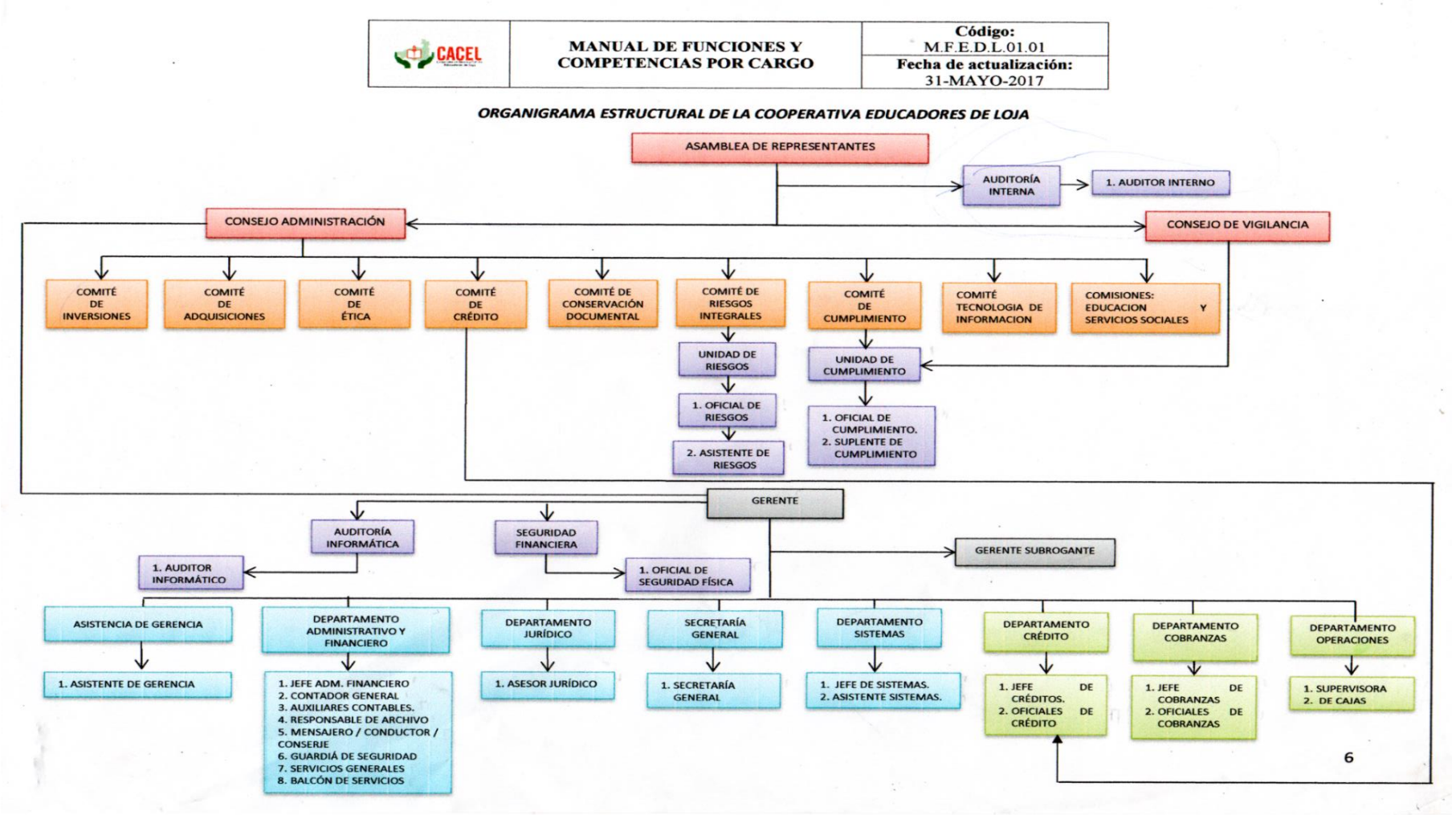


Figura 9 *Organigrama Estructural de CACEL*
Fuente: *Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja"*

DETALLE DE DEPARTAMENTOS DE CACEL

Gerencia

Es la persona representante legal de la Institución, encargada de la eficiente administración de los diversos recursos humanos, técnicos, materiales y brindar soluciones adecuadas para los socios y socias de la CACEL.

Jefa Administrativa y Financiera

Es la persona encargada de administrar de forma eficiente los recursos económicos, financieros y humanos de la Institución para que en conjunto exista la Institución pueda prestar sus servicios de forma normal todos los días.

Responsable de Riesgos

Es la persona encargada de analizar y verificar los riesgos administrativos, financieros, tecnológicos, de gobernabilidad, derechos y deberes de los empleados, etc., para emitir informes a Gerencia y Consejos de Administración y Vigilancia.

Oficial de Cumplimiento

Es la persona encargada de verificar de acuerdo a las resoluciones emitidas por Gerencia, Consejos de Administración y Vigilancia, órganos de control superior, que se dé estricto cumplimiento a las tareas y actividades que deban cumplirse.

Auditoría Interna

Es la persona encargada de la revisión de los distintos procesos que se dan en los diferentes departamentos, con el objetivo fundamental de determinar hallazgos, los cuales deben ser cumplidos en las fechas y tiempos estipulados por los órganos de control en este caso la SEPS.

Auditoría Externa

Analizar y verificar la información generada en cada uno de los procesos manuales y automatizados que genera la CACEL; para verificar que los mismos cumplan con las normativas y reglamentos del órgano de control como es el caso de la SEPS, BCE, y UAF.

Secretaría General

Es la persona encargada de llevar el control absoluto de todos los informes y resoluciones emitidos por los consejos de administración, vigilancia, gerencia y los departamentos de la CACEL.

Departamento Jurídico

Es la persona encargada de tramitar los aspectos legales que se generen en la CACEL con las obligaciones de los socios y socias en cuanto a los pagos mensuales de préstamos, así como también generar soluciones factibles a los comunicados y resoluciones emitidas por los órganos de control como la SEPS, BCE, UAF, etc.

Departamento de Cartera

Analizar, verificar la información receptada a los socios y brindar los diferentes tipos de préstamos que emite la CACEL, una vez que el socio haya cumplido con todos los elementos técnicos y legales que existe la Institución.

Departamento de Contabilidad

Llevar el control de todos los procesos contables, con el objetivo fundamental de que la información (balances contables) se encuentren cuadrados al día y emitir de esta manera informes confiables a las autoridades administrativas y Consejos de Administración y Vigilancia de la CACEL

Departamento de Caja

Atender al socio de forma educada, responsable, para con los cobros mensuales de aportaciones y el registro de préstamos otorgados a cada una de las cuentas de los socios de la Institución.

Departamento de Cobranzas

Llevar el control personalizado de la recuperación de cartera, de los socios y socias que se encuentran en estado de morosidad (categoría A3 hasta la E)

Coordinar con el Departamento Legal y los abogados externos de la CACEL, para realizar el trámite de recuperación de cartera.

Departamento de Sistemas

Llevar el control eficiente, seguro, óptimo de todos los sistemas de información, así como de cada uno de los componentes de hardware que existe actualmente en el DataCenter (cámaras de seguridad, central telefónica ip, switchs administrables, etc.).

ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE LOJA"

En cuanto a la entrevista aplicada a la Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja", institución financiera dedicada a contribuir el bienestar económico del magisterio lojano regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE), manifestó que dentro de la cooperativa existen el Consejo de Vigilancia y el Consejo de Administración, este a su vez dirige comités como: inversiones, adquisiciones, ética, crédito, conservación documental, riesgos integrales, cumplimiento, tecnología de información y comisiones como educación y servicios sociales, por otra parte también hace referencia a Gerencia.

Bajo la supervisión de Gerencia, se encuentran departamentos: Asistencia de gerencia, Administrativo y Financiero, Jurídico, Secretaría general, Sistemas, Crédito, Cobranzas y finalmente operaciones

La estructura organizacional está dada por un organigrama jerárquico en donde se especifican los departamentos anteriormente mencionados, y a su vez cada empleado de los distintos departamentos, están sujetos a un manual de funciones, y por ende las actividades que desempeña están en base a dicho manual de funciones.

Como cooperativa mantiene una proyección a futuro de ampliar los servicios a familiares de socios y por ende un mayor crecimiento económico, tomando como directriz la misión, visión y valores institucionales que han sido fijados en la misma.

Considerando que todas las cooperativas ofertan los mismos productos y servicios, según el criterio de la gerente considera que no existe una competencia en concreto, puesto que se dedica netamente al magisterio lojano. CACEL es una entidad financiera de gran trayectoria en el mercado, que cuenta con productos y servicios como créditos y captaciones en ahorro obligatorio, en cuanto a créditos, trabajan con la tasa más baja del mercado correspondiente a 11,5% en crédito de consumo prioritario.

Además de ello, existe un ambiente organizacional muy bueno comprendido en las 2 áreas: operativa y administrativa, pues cada empleado cumple sus actividades según el manual de funciones correspondiente. Las funciones que realiza van acorde a su perfil

profesional, considerándose, el principal requisito para su contratación, en el proceso de reclutamiento y selección que puede ser por designación directa o por concurso de méritos y oposición.

Con respecto a la tecnología, se indicó que cuenta con un tipo de software denominado VIMACOOP, desde hace 3 años, el mismo que permite la obtención de una base de datos y procesamiento de información en todas las áreas y departamentos que constituye a la cooperativa, e incluso con este sistema se creó un correo institucional, que permite establecer comunicación directa entre empleados y gerencia.

Por otra parte, se determinó las fortalezas y debilidades que posee la cooperativa, como fortalezas indico el personal comprometido, la fidelidad de los socios, y las tasas de interés como se mencionó anteriormente, sin embargo, una debilidad a seguir mitigando es la deficiencia de control interno, que hace 3 años fue implementado.

Los motivos por los cuales los usuarios prefieren a CACEL son la seguridad, confianza, solidez, solidaridad; al hablar del personal se considera que prestan una atención muy buena, más no excelente, esto ha ido mejorando gracias a un buzón de sugerencias, donde los socios dejan sus comentarios sobre la atención recibida.

CACEL es una entidad financiera que cuenta con un plan anual de capacitaciones, además de contar con planes de acción para subsanar hallazgos de control interno, permitiendo así una continua evaluación de las actividades desarrolladas por cada empleado, misma que puede ser diaria, semanal o mensual.

Finalmente, en lo referente a la ubicación geográfica y sus instalaciones, CACEL está ubicada en la parte céntrica de la ciudad, donde se permite el fácil acceso por la afluencia de personas, por lo cual se considera adecuada, al igual que sus instalaciones físicas, dado que se han venido dando ampliaciones, y cada departamento está segmentado en un espacio adecuado, y se tiene previsto seguir efectuando mejoras.

En cuanto a los medios en cuales se realiza publicidad para llegar a más docentes, están las radios Ecuasur, Zapotillo, Sociedad, entre otras radios con mayor sintonía; y también las redes sociales, principalmente Facebook y la página web.

RESUMEN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS SOCIOS DE CACEL

De acuerdo a la muestra estratificada, se realizó encuestas a 356 socios de los cuales 238 corresponden a mujeres y los 118 restantes a hombres, mismos que manifestaron su edad principalmente de 56 años y más, considerando docentes jubilados y docentes fundadores de CACEL, seguido por la edad comprendida entre 46 a 55 años, siendo docentes que actualmente laboran en las diferentes instituciones educativas; y la edad de 36 a 45 años; en un porcentaje mínimo, están los docentes que están empezando su trayectoria laboral con edades de 26 a 35 años.

Fortalezas administrativas encontradas

Como resultado de los puntos fuertes de la cooperativa, se destacan: la buena atención del cliente, considerando que el 42% de los socios encuestados, manifestaron que la atención del personal es excelente, seguido del 26% que califica como muy buena; pese a tener una fuerte competencia en el mercado financiero lojano, los socios encuentran ventajas competitivas en CACEL, entre ellas, el ser una institución dedicada solo a los docentes, la baja tasa de interés, los años de trayectoria en el mercado, la excelente ubicación geográfica, dado que se encuentra en lugar céntrico con mayor afluencia de personas, y como se mencionó anteriormente, la buena atención al cliente; en cuanto a la facilidad de acceder a créditos, los socios consideran que los requisitos que solicita la entidad son estrictamente necesarios, similares a los de otras entidades financieras, dentro de ellos, están los documentos de identificación garante y bien inmueble; el tiempo de espera para la concesión del crédito se considera corto, por ende, se manifiesta que, los procesos administrativos se realizan con agilidad y ayudan a que el socio prevalezca en la institución, finalmente, otro punto fuerte que se destaca en la publicidad activa principalmente en radio, sin embargo es preciso hacer énfasis en las redes sociales, pues son los medios más usados para llegar a más personas.

Debilidades administrativas encontradas

Pese a las fortalezas que mantiene la cooperativa, también se encontraron falencias entre ellas, el desconocimiento de la misión, visión y valores de la cooperativa por parte de los socios, pese a estar expuestos en las respectivas estafetas; sus instalaciones se consideran

poco óptimas para su atención, por el espacio limitado especialmente en caja y en el puesto de trabajo de cada empleado; la competencia principalmente de entidades financieras que se ubican a los alrededores de CACEL y que por sus años de trayectoria y de buena gestión administrativa y financieras están bien consolidadas, tal es el caso de la CoopMego, y la COAC Jep.

RESUMEN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS DE CACEL

Fortalezas administrativas encontradas

Dentro de las fortalezas que se destacan de las encuestas aplicadas a los empleados, están: el conocimiento de misión, visión y valores puesto que la constante capacitación permite a los empleados tener conocimiento de su filosofía institucional; la mayoría de los empleados lleva laborando más de 2 años, los requisitos primordiales que se consideraron para su contratación se basan en el título universitario, donde prevalece la preparación de tercer y cuarto nivel, la experiencia en cargos similares y la edad, dichos requisitos sirvieron en los dos mecanismos por los cuales la cooperativa selecciona a su personal, en gran parte es mediante un concurso de méritos y oposiciones, y el restante por designación directa.

Las actividades que desempeñan los empleados son sujeto de control y seguimiento, de sus jefes superiores, principalmente, de la gerente, jefa administrativa financiera, jefa de crédito, Consejo de Administración y auditoria interna, y a su vez las actividades que desarrolla la cooperativa están sujetas a organismos de control como la SEPS y la Unidad de Análisis Financiero y Económico.

En cuanto al ambiente organizacional y liderazgo de la gerente, se califica como muy bueno, considerando que la productividad de toda entidad depende de una buena relación entre empleados y del mando que tenga su representante para hacer frente a situaciones suscitadas en la cooperativa, sin embargo, se debe mejorar para que ascienda a excelente.

Finalmente, sus fortalezas se resumen en la calidad de servicios, baja tasa de interés, edificio propio, diferentes servicios sociales como seguro de vida y fondo mortuorio, ubicación geográfica y personal capacitado y con experiencia.

Debilidades administrativas encontradas

Las debilidades existentes se determinaron como espacio reducido para atención al socio, la inexistencia de agencias dentro de la provincia de Loja, decadencia de servicios tecnológicos principalmente, de un cajero automático y de una maquina generadora de tickets, la competencia de entidades financieras cercanas a la CACEL, ausencia de incentivos a los empleados y socios, limitada visión corporativa en la innovación de productos financieros, y el reducido número de socios.

ANALISIS INTERNO POR DEPARTAMENTOS

COMPONENTE ORGANIZACIONAL

De acuerdo a la visita realizada a la CACEL, se constató que posee una estructura organizacional correctamente definida, cuenta con un organigrama jerárquico, donde se organizan y distribuyen todos los departamentos que conforman la cooperativa, y cada empleado se rige al manual de funciones, de esta manera se considera una **fortaleza** para la entidad.

Por otro lado, la cooperativa cuenta con un adecuado sistema de comunicación, utilizando un hardware moderno, y un programa de software denominado VIMACOOP, mismo que fue implementado hace 3 años constituyéndose una ventaja el trabajar con este sistema de este modo, se considera una **fortaleza** para la cooperativa

MARKETING

Referente al canal de comercialización de los productos y servicios que presta la cooperativa, la entidad realiza publicidad en programas radiales, de las radios con mayor sintonía como lo son Ecuasur, Matovelle, Sociedad, Zapotillo; así como también, mediante redes sociales, como Facebook, y su página web principal. Estos medios permiten la captación de nuevos clientes con un trato adecuado, a través de los productos y servicios que se ofrece, por lo tanto, se considera una **fortaleza** de la cooperativa.

Además, del buen servicio y atención que brinda la cooperativa a sus socios, trabaja con la tasa de interés más baja del mercado, correspondiente a 11,5% en cuanto a créditos de consumo prioritario, de esta manera permite que más socios prefieran a CACEL, destacándose como una **fortaleza** para la institución financiera.

COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Loja”, no cuenta con el departamento de Recursos Humanos que se encargue de asegurar a la cooperativa un abastecimiento adecuado y constante de empleados, considerándose una **debilidad**, esta función está designada a la gerente y a la jefa administrativa financiera con el fin de

cumplir con el proceso de reclutamiento y selección del personal, así mismo permitir la evaluación de las habilidades y el desempeño de cada empleado dentro de la entidad financiera.

Actualmente la empresa cuenta con 35 empleados, los cuales fueron seleccionados por designación directa y por concurso de méritos y oposición, donde las actividades que realizan están acorde a su perfil profesional; el personal se encuentra asegurado en el I.E.S.S. y con sus respectivos contratos debidamente registrados en el Ministerio de Trabajo.

Los 35 empleados cumplen sus funciones en departamentos bajo Gerencia como: Asistencia de Gerencia, Administrativo y Financiero, Jurídico, Secretaría General, Sistemas, Crédito, Cobranzas y finalmente Operaciones

FUERZA DE TRABAJO

Está conformada por un grupo de personas que mantiene una capacitación constante, con una periodicidad trimestral y anual, donde los temas a tratar son de crédito, atención al cliente y buen manejo de los recursos financieros entre otros, CACEL ha permitido que los empleados adquieran mucha experiencia en el ámbito financiero, considerándose una **fortaleza** para la cooperativa.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cooperativa cuenta con una muy buena cultura organización al existir un ambiente de trabajo favorable para el desarrollo de las actividades y funciones diarias, así mismo existe una comunicación directa entre empleados y gerencia, utilizando de por medio el correo institucional, con el fin de informar; lo que permite contar con canales de comunicación acertados y que ayudaran al crecimiento de la cooperativa logrando así cumplir los objetivos y metas planteadas.

Por otro lado, los valores institucionales que fomenta la empresa son puestos en práctica por todos los empleados, brindando así una atención de calidad y confianza a sus socios, con el propósito que estos preferirán y recomienden a nuevos usuarios de los servicios

que ofrece CACEL, por lo tanto, se considera como una **fortaleza** que debe mantener la empresa.

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE INFORMACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja" lleva 52 años en el mercado, se inició con registros manuales, luego fue adquiriendo equipos de cómputo para registro de los socios y la concesión de créditos, hace 3 años ha venido trabajando con un software completo como lo es VIMACOOP, que permite llevar el proceso contable, mantener la base de datos de socios y empleados, administración y gestión de apertura de cuentas y concesión de créditos, e incluso la creación del correo institucional.

Se consolidó como una entidad financiera que ofrece un servicio de calidad, productos diferenciados de otras instituciones financieras con la tasa de interés del 11,5% en créditos de consumo prioritario, siendo una **fortaleza** para la institución.

FINANZAS Y CONTABILIDAD

Tabla 57
Resumen de Indicadores PERLAS

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCION	2017	2018	META	RESULTADO
P = PROTECCION	P1	Provisión para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos >12 meses.	637%	844%	100%	Debilidad
	P2	Provisión neta para préstamos incobrables /Provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses	1095%	1695%	35%	Debilidad
	P3	Castigo total de préstamos morosos >12 meses	≠ 0	≠ 0	SI	Fortaleza
	P6	Solvencia	192%	210%	≥111%	Fortaleza
E = ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ	E1	Préstamos netos/ Activo total	55,81%	64,72%	70-80%	Debilidad
	E2	Inversiones líquidas / Activo total	10,68%	7,45%	≤ 16%	Fortaleza
	E3	Inversiones financieras / Activo total	11,23%	6,53%	≤ 2%	Debilidad
	E4	Inversiones No financieras / Activo total	0,00%	0,00%	0%	Fortaleza
	E5	Depósitos de ahorro / Activo total	2,78%	2,94%	70 - 80%	Debilidad
	E7	Aportaciones / Activo total	13,61%	12,59%	≤ 20%	Fortaleza
	E8	Capital institucional / Activo total	9,79%	11,64%	≥10%	Fortaleza
	E9	Capital institucional neto/ Activo total	15,05%	17,01%	≥10%	Fortaleza

R = TASAS DE RENDIMIENTO Y COSTOS	R1	Ingresos netos de préstamos / Promedio de cartera de préstamos neta	11,53%	11,82%	16,62%	Debilidad
	R2	Ingresos por inversiones líquidas / Promedio inversiones liquidas	1,43%	1,06%	0,67%	Fortaleza
	R3	Ingresos por inversiones financieras/ Promedio inversiones financieras	8,45%	7,39%	Tasas del mercado	Fortaleza
	R5	Costos Financieros: Depósitos de ahorro / Promedio de Depósitos de ahorro	85,92%	77,15%	Tasas del mercado >Inflación	Debilidad
	R8	Margen Bruto / Promedio Activo Total	7,79%	8,07%	Variable relacionado con el cumplimiento de E9	Debilidad
	R9	Gastos Operativos / Promedio Activo Total	6,12%	6,30%	≤ 5%	Debilidad
	R10	Provisiones Activos de Riesgo / Promedio Activo Total	1,22%	0,00%	^P1 = 100% ^P2 = 35%	Debilidad
	R11	Otros Ingresos y Gastos / Promedio Activo Total	0,66%	0,56%	Lo mínimo	Fortaleza
	R12	Excedente Neto / Promedio Activo Total (ROA)	0,13%	1,55%	^E9 >10%	Fortaleza
	R13	Excedente Neto / Promedio Capital Institucional + Capital Transitorio (ROC)	1,68%	14,43%	> Inflación	Fortaleza
L = LIQUIDEZ	L1	(Inversiones a corto plazo + Activos líquidos - cuentas por pagar a corto plazo)/Depósitos de ahorro	305,01%	170,68%	15-20%	Debilidad
	L2	Reservas de liquidez / Depósitos de ahorro	355,98%	213,01%	10%	Debilidad
	L3	Activos líquidos improductivos / Activo total	0,36%	0,32%	< 1%	Fortaleza
S = SEÑALES DE CRECIMIENTO	S1	Crecimiento de préstamos	-2,27%	18,39%	^E1= 70-80%	Fortaleza
	S3	Crecimiento de inversiones financieras	25,27%	-39,26%	^E3≤ 2%	Debilidad
	S5	Crecimiento de depósitos de ahorro	-0,21%	22,75%	^E5=70-80%	Debilidad
	S7	Crecimiento de aportaciones	-5,46%	-3,51%	^E7≤ 20%	Debilidad
	S8	Crecimiento de capital institucional	-5,46%	-3,51%	^E8≥10%	Debilidad
	S9	Crecimiento de capital institucional neto	64,13%	13,85%	^E9≤ 10%	Debilidad
	S10	Crecimiento del número de asociados	-0,89%	-1,11%	≥ 15%	Debilidad
	S11	Crecimiento del activo total	3,33%	4,36%	> Inflación +10%	Fortaleza

Fuente: *Estados Financieros 2016 – 2017 – 2018 CACEL*

Resumen de debilidades financieras encontradas

En los indicadores de protección se observa que las provisiones que posee la CACEL para cubrir todos sus préstamos con morosidad mayor a 12 meses son muy altas, considerando que para el 2017 un valor de 637% y para el 2018 844%, superando en gran medida la meta establecida del 100%; por otra parte, para préstamos con morosidad menor a 12 meses, se obtiene que, para el 2017 fue de 1095% y para el 2018 fue de 1695%, valores que sobrepasan la meta de 35%, dando como resultado la inexistencia de una adecuada provisión de préstamos, o lo que es lo mismo, el dinero en exceso de provisiones para compensar en su totalidad los créditos con morosidad. Por tanto, la cooperativa no castiga los préstamos morosos, por lo que no permite medir la pérdida total que se obtiene de la cartera de crédito.

De acuerdo a los resultados obtenidos de los indicadores que miden la estructura financiera, se determina que no existe una adecuada participación de la cartera de créditos dentro de los activos, puesto que en el 12017 su participación fue de 55,81% mientras que para el 2018 fue de 64,72%, cuando el rango establecido es de 70 – 80%, considerando que la cartera de crédito es el eje del negocio dentro de una institución financiera; en cuanto a inversiones financieras, se demuestra que son excesivas en relación al activo total, puesto que en 2017 representaron el 11,23% y para el siguiente año disminuyeron a 6,53%, sin embargo, pese a esta disminución de una año al otro, no están bajo su meta que es menor o igual a 2%, por consiguiente, la institución no invierte el porcentaje correcto para inversiones a largo plazo.

El total de activo que posee la COAC está financiado solamente por depósitos de ahorro, y no con depósitos a plazo, por cuanto en el 2017, estos representaron 2,78% del total de activo, mientras que para el 2018, fue de 2,94%; en ninguno de los casos se mantienen en el rango establecido de 70 – 80%; esto indica que la cooperativa no está captando estos rubros de manera eficiente. Cabe señalar que la institución posee independencia financiera, puesto que no mantiene créditos con otras instituciones financieras.

En relación a los indicadores que miden los niveles de activos improductivos, se puede constatar que la institución financiera en estudio, posee activos improductivos mayores a lo establecido que es de menor o igual al 5%, por cuanto en el 2017 tiene 18,95% y en el

2018 15,68%, considerando como activos improductivos fondos disponibles, cuentas por cobrar, bienes realizables adjudicados por pago de arrendamiento mercantil y no utilizados por la institución, propiedad y equipo y por ultimo otros activos, esto genera menos ingresos afectando a los resultados de la institución.

Los indicadores de rendimientos y costos muestran, las utilidades que la institución recibe por ingresos netos de préstamos, es decir el rendimiento de la cartera de crédito, en el 2017 fue de 11,53% y para el 2018 fue de 11,82%, cuando la tasa del mercado es de 16,62%, tomada como meta establecida, por otra parte, los costos que generan los depósitos de ahorro llegaron a 85,92% en el 2017 y a 77,15% en el 2018, se puede constatar que la tasa pasiva que otorga la cooperativa por estos depósitos es alta, en comparación con el 0,67%, que es la tasa de interés pasiva máxima establecida por el BCE, lo que genera costos financieros muy significativos y por ende menor rentabilidad.

El margen bruto de la CACEL para el año 2017 fue de 7,79%, mientras que para el 2018 fue de 8,07%; estos no superan a la meta establecida por el sistema que es de ≥10%, demostrándonos que los rendimientos de los activos de la cooperativa tienen un bajo nivel, por consiguiente, no generan los suficientes ingresos como para obtener una utilidad correcta; de la misma manera se puede evidenciar que la productividad de la cooperativa en función del manejo administrativo es mala, puesto que los costos administrativos son elevados, cuya meta es menor o igual al 5% y en ambos años tiene 6,12% y 6,30% respectivamente.

Con respecto a los indicadores de liquidez, se pudo evidenciar que la institución financiera posee exceso en cuanto a reservas de efectivo líquido, con 305,01% en el 2017 y con 170,68% en el 2018, para cumplir con las obligaciones adquiridas a corto plazo, respaldar sus operaciones y para asumir futuros compromisos, por ende, la cooperativa no está cumpliendo con los requisitos obligatorios del Banco Central, en cuanto a reservas de liquidez.

Finalmente, los indicadores de señales de crecimiento muestran una disminución de 39,26%, en el 2018 en cuanto a inversiones financieras, así como también la disminución en relación a las aportaciones de socios y por ende, también el capital institucional, en el 2017 con -5,46% y -3,51% en el 2018; por otra parte, se redujo el número de socios

activos de la CACEL, teniendo como desventaja principal, otras entidades financieras muy fuertes y solidas en la ciudad de Loja.

Resumen de fortalezas financieras encontradas

En cuanto a los indicadores de solvencia, se evidencia que el nivel de protección que tiene la institución para los ahorros y aportaciones de sus asociados, en el caso de la liquidación de los activos y pasivos, es sumamente alto, en el 2017 se obtuvo un valor de 192% y en el 2018 de 210%, cumpliendo con la meta establecida de mayor o igual a 111%; por lo tanto, disminuye el nivel de morosidad, incrementa los ingresos y por consiguiente la solvencia.

También se constató que el activo total invertido en inversiones liquidas a corto plazo se encuentra dentro del parámetro establecido de menor o igual a 16%, en este sentido en el 2017 las inversiones liquidas representaron 10,68% y en el 2018 7,45%, situación muy relevante y beneficiosa para la institución, por lo que los ingresos que se recibe por este tipo de inversiones son menores a los que se perciben por la cartera de crédito.

Las aportaciones de los socios de la cooperativa financiaron a los activos en 13,61% en el 2017, mientras que para el 2018 fue de 12,59%, mismo que refleja que se encuentra dentro de la meta proporcionada de menor o igual a 20%, lo cual implica también un buen capital institucional que financia los activos de la cooperativa.

De los indicadores que miden los niveles de activos improductivos, se indica que la cooperativa, posee niveles bajos de morosidad, con 3,81% y 2,22% respetivamente en cada año, acorde a su meta de menor o igual al 5%, en efecto, esto se debe a la buena gestión de crédito y cobranzas, guido por su respectivo manual de crédito.

Las inversiones financieras a corto plazo son sumamente altas en relación a 0,67% como tasa de mercado, con 1,43% y 1,06% respectivamente en cada año, brindando de esta manera mayor liquidez a la entidad, al igual que las inversiones financieras, mismas que superan la tasa de mercado de 5,43%, obteniendo un alto rendimiento de inversiones que engloba los intereses y descuentos de inversiones en títulos valores.

El cuanto al ROA, indicador que permite detectar la suficiencia del excedente neto con la capacidad de aumentar el capital institucional a niveles óptimos, se obtuvo valores correctos a la meta establecida, con valores de 0,13 para el 2017 y 1,55% en el 2018, pese a ser poco el incremento, se considera punto clave; y con respecto al ROE, tuvo un incremento significativo de 1,68% en el 2017 a 14,43% en el 2018, valores que superan a la inflación como rango establecido; por consiguiente, la cooperativa está teniendo mayor rendimiento en los dos últimos años.

Finalmente comparando los resultados de los indicadores de señales de crecimiento, se observa un incremento en la estructura de los depósitos de ahorro de 22,75% en el 2018, pese a que en el año anterior tuvo una disminución de -0,21%; por su parte los préstamos también tuvieron un crecimiento importante y considerable, ya que en el 2017 se evidenció una disminución de -2,27%, mientras que para el 2018, este se recuperó, aumentando en 18,39%; por ende los activos totales también se incrementaron.

Tabla 58

Determinación de Fortalezas y Debilidades

DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES
FORTALEZAS
Adecuado organigrama estructural y existencia de manual de funciones
Publicidad frecuente y activa
Constante capacitación a los empleados
Fuerte cultura organizacional
Atractivas tasas de interés
Sistemas informáticos actualizados
Alto nivel de solvencia en caso de liquidación de activos y pasivos
Bajo índice de morosidad y buena gestión de crédito y cobranzas
Ingresos por inversiones líquidas menores a los percibidos por la cartera de crédito
Fuerte capital institucional
Alto rendimiento de inversiones de intereses y descuentos de inversiones en títulos valores
Incremento del margen neto de utilidades ROA y ROE
Incremento del activo definido por el incremento en la estructura de depósitos de ahorro y préstamos
DEBILIDADES
Inexistencia del departamento de Recursos Humanos
Espacio físico reducido
Exceso de Provisiones para créditos incobrables
Ineficiencia de la cooperativa al colocar más recursos en activos improductivos y menos en activos productivos como en la cartera de crédito
Exceso de inversiones financieras en relación al activo total
Inexistencia de depósitos a plazo
Bajo rendimiento de cartera de crédito
Costos financieros y administrativos elevados
Bajo nivel de margen bruto
Exceso de reservas de efectivo líquido
Disminución de montos de inversiones financieras, aportaciones de asociados y capital institucional
Disminución de número de socios

Fuente: *Análisis Interno*

MATRIZ DE VALORACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Tabla 59
Matriz de Factores Externos (EFE)

MATRIZ DE VALORACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)			
Factores Externos Clave	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación Ponderada**
OPORTUNIDADES			
Incremento del PIB que permite mayor liquidez y flujo de efectivo en el país	0,09	4	0,36
Incremento de la población	0,08	3	0,24
Aumento de las tasas de interés pasivas	0,10	4	0,40
Fomento por parte del gobierno al sector económico financiero	0,09	4	0,36
Avances Tecnológicos	0,07	2	0,14
Entrada de Nuevos Competidores	0,05	2	0,10
AMENAZAS			
Incremento de riesgo país, dando como resultado la disminución del flujo de efectivo y movimiento de capitales	0,08	3	0,24
Saldo negativo en la balanza de pagos que indican menor disponibilidad de divisas	0,07	2	0,14
Aumento de la inflación que aumenta la incertidumbre en el sector financiero y desmotiva a la inversión y minimiza el uso eficiente de los recursos	0,04	1	0,04
Aumento de las tasas de interés activas	0,04	3	0,12
Incremento en la tasa de desempleo	0,07	2	0,14
Rivalidad entre entidades financieras competidoras	0,08	3	0,24
Productos sustitutos especialmente corresponsales no bancarios	0,07	2	0,14
Negociación entre proveedores y consumidores	0,07	2	0,14
TOTAL	**1,00**		**2,80**

Fuente: *Tabla de Determinación de Oportunidades y Amenazas*

Análisis

Los resultados menores a 2.5 indica que existe un predominio de amenazas en la empresa, mientras que los valores mayores a 2.5 indican que predominan las oportunidades, dando como resultado la matriz EFE 2,80, se demuestra que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja" prevalecen las oportunidades de las cuales deben ser aprovechadas ya que estas ayudan a contribuir de manera directa el crecimiento y consolidación de la empresa, dichas oportunidades y amenazas se analizaron anteriormente en cada uno de los factores externos.

Dentro de las oportunidades con mayor relevancia están: es el aumento de las tasas de interés pasivas, una atractiva tasa de interés pasiva, permite que mayor número de personas se inclinen por depositan su dinero en instituciones financieras, a fin de que este dinero genere mayores utilidades, por ende, la cooperativa, crecería en socios y en capital; otra oportunidad es el incremento del PIB que permite mayor liquidez y flujo de efectivo y, por ende, permite un mayor crecimiento en la economía del país, y para CACEL, permitirá que los socios tengan mayor capacidad de ahorro; y el fomento por parte del gobierno, refleja que es una cooperativa sólida y que cumple con los requisitos y condiciones establecidas por la SEPS, representando seguridad y aceptación al magisterio lojano.

MATRIZ DE VALORACION DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Tabla 60
Matriz de Factores Internos (EFI)

MATRIZ DE VALORACION DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)			
Factores Internos Clave	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación Ponderada**
FORTALEZAS			
Adecuado organigrama estructural y existencia de manual de funciones	0,04	2	0,08
Publicidad frecuente y activa	0,06	3	0,18
Constante capacitación a los empleados	0,03	1	0,03
Fuerte cultura organizacional	0,04	2	0,08
Atractivas tasas de interés	0,07	4	0,28
Sistemas informáticos actualizados	0,06	4	0,24
Alto nivel de solvencia en caso de liquidación de activos y pasivos	0,07	4	0,28
Bajo índice de morosidad y buena gestión de crédito y cobranzas	0,06	4	0,24
Ingresos por inversiones líquidas menores a los percibidos por la cartera de crédito	0,05	3	0,15
Fuerte capital institucional	0,05	3	0,15
Alto rendimiento de inversiones de intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	0,05	3	0,15
Incremento del margen neto de utilidades ROA y ROE	0,05	3	0,15
Incremento del activo definido por el incremento en la estructura de depósitos de ahorro y préstamos	0,03	2	0,06
DEBILIDADES			
Inexistencia del departamento de Recursos Humanos	0,03	2	0,06
Espacio físico reducido	0,03	1	0,03
Exceso de Provisiones para créditos incobrables	0,04	3	0,12
Ineficiencia de la cooperativa al colocar más recursos en activos improductivos y menos en activos productivos como en la cartera de crédito	0,03	3	0,09
Exceso de inversiones financieras en relación al activo total	0,03	4	0,12
Inexistencia de depósitos a plazo	0,04	3	0,12
Bajo rendimiento de cartera de crédito	0,03	3	0,09
Costos financieros y administrativos elevados	0,02	1	0,02
Bajo nivel de margen bruto	0,02	2	0,04
Exceso de reservas de efectivo líquido	0,02	2	0,04
Disminución de montos de inversiones financieras, aportaciones de asociados y capital institucional	0,03	3	0,09
Disminución de número de socios	0,02	2	0,04
TOTAL	**1**		**2,93**

Fuente: *Tabla de Determinación de Fortalezas y Debilidades*

Análisis

Los resultados mayores de 2.5 indican predominio de fortalezas, mientras que valores menores que 2.5 indican el predominio de debilidades, para este caso se obtiene un valor de 2.93, en donde se demuestra que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja", presenta más fortalezas que debilidades, dando como resultado la determinación de una entidad financiera fuerte internamente, con una posición sólida, de tal manera que, presentan ciertas ventajas especiales para seguir creciendo y manteniendo el desarrollo de la de la misma en el transcurso del tiempo y en el entorno del sector financiero.

Dichas fortalezas y debilidades se analizaron anteriormente en cada uno de los departamentos de la cooperativa, cabe mencionar que las fortalezas que más predominan son el alto nivel de solvencia en caso de liquidación de activos y pasivos, la atractiva tasas de interés (11,5%) en créditos de consumo, y los sistemas informáticos actualizados con los que cuenta la cooperativa, principalmente con un software completo VIMACOOP, que permite llevar el proceso contable, mantener base de datos de socios y empleados, administración y gestión de aperturas de cuentas y concesión de créditos.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Tabla 61

Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja"			Cooperativa de Ahorro y Crédito "Manuel Esteban Godoy"		Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Ecuatoriana Progresista"	
	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderad.	Calificación	Puntuación Ponderad.	Calificación	Puntuación Ponderad.
Variedad de Productos y Servicios	0,3	2	0,6	3	0,9	4	1,2
Tasas de Interés	0,2	4	0,8	2	0,4	4	0,8
Facilidad en la concesión de Créditos	0,15	3	0,45	2	0,3	4	0,6
Atención al Cliente	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6
Infraestructura	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
TOTAL	**1,00**		**2,90**		**3,00**		**4,00**

Fuente: *Encuesta a socios de CACEL*

Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos de esta matriz de perfil competitivo, se determina que el competidor más amenazante para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Loja” es la cooperativa JEP, puesto que alcanzó el puntaje más alto de 4,0), teniendo como fortalezas principales la variedad de productos y servicios, las tasas de interés, facilidad en los créditos, atención al cliente e infraestructura.

Otro competidor fuerte es la COOPMEGO alcanzando un puntaje de 3,00, entidad financiera que tiene como fortalezas mayores: la atención al cliente, infraestructura; teniendo como debilidad menor las tasas de interés y la facilidad en los créditos.

MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

Tabla 62 *Matriz FODA*
Matriz FODA

	FORTALEZAS – F	**DEBILIDADES - D**
INTERNOS	Adecuado organigrama estructural y existencia de manual de funciones	Inexistencia del departamento de Recursos Humanos
	Publicidad frecuente y activa	Espacio físico reducido
	Constante capacitación a los empleados	Exceso de Provisiones para créditos incobrables
	Fuerte cultura organizacional	Ineficiencia de la cooperativa al colocar más recursos en activos improductivos y menos en activos productivos como en la cartera de crédito
	Atractivas tasas de interés	
	Sistemas informáticos actualizados	Exceso de inversiones financieras en relación al activo total
	Alto nivel de solvencia en caso de liquidación de activos y pasivos	Inexistencia de depósitos a plazo
	Bajo índice de morosidad y buena gestión de crédito y cobranzas	Bajo rendimiento de cartera de crédito
	Ingresos por inversiones líquidas menores a los percibidos por la cartera de crédito	Costos financieros y administrativos elevados
	Fuerte capital institucional	Bajo nivel de margen bruto
EXTERNOS	Alto rendimiento de inversiones de intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	Exceso de reservas de efectivo líquido
	Incremento del margen neto de utilidades ROA y ROE	Disminución de montos de inversiones financieras, aportaciones de asociados y capital institucional
	Incremento del activo definido por el incremento en la estructura de depósitos de ahorro y préstamos	Disminución de número de socios
OPORTUNIDADES – O	**ESTRATEGIAS – FO**	**ESTRATEGIAS – DO**
Incremento del PIB que permite mayor liquidez y flujo de efectivo en el país	Creación e implementación de un cajero automático con su respectiva tarjeta de débito que permita el fácil acceso a transacciones financieras	Mejorar y ampliar la infraestructura de la cooperativa con la implementación de máquinas generadora de tickets de turnos
Incremento de la población	Elaboración de un programa de incentivos y promociones para pagos puntuales de cuotas de crédito y por apertura de cuentas	Elaboración de más programas de ahorro llamativos de tal manera de colocar más recursos en activos productivos y atraer la atención de más socios
Aumento de las tasas de interés pasivas	Creación de fan pages en redes sociales más reconocidas como twitter e instagram	
Fomento por parte del gobierno al sector económico financiero	Creación de nuevos y diversos productos financieros como depósitos a plazo	

Avances Tecnológicos	Darse a conocer como una entidad financiera solvente y regulada por la SEPS con personal capacitado a través de cuñas publicitarias	Creación del departamento de recursos humanos que permita el desarrollo de un plan de incentivos para el personal por cumplimiento de metas de captación y colocación
AMENAZAS – A	**ESTRATEGIAS – FA**	**ESTRATEGIAS – DA**
Incremento de riesgo país, dando como resultado la disminución del flujo de efectivo y movimiento de capitales	Mayor agilidad en la atención de ventanillas de manera automatizada, sin papeletas	Fortalecimiento del ahorro programado principalmente a docentes jubilados que permita aumentar las aportaciones de socios y sus activos
Saldo negativo en la balanza de pagos que indican menor disponibilidad de divisas		
Aumento de la inflación que aumenta la incertidumbre en el sector financiero y desmotiva a la inversión y minimiza el uso eficiente de los recursos		
Aumento de las tasas de interés activas	Iniciativa de inversiones como pólizas por parte de los socios, mediante publicidad programada con una atractiva tasa de interés	Implementación de una ventanilla especial de cobro de servicios complementarios como pago de internet y planes prepago
Incremento en la tasa de desempleo		
Rivalidad entre entidades financieras competidoras		

Fuente: *Matriz EFE y Matriz EFI*

Luego de haber obtenido las estrategias en la matriz FODA, se procede a identificar el tipo de estrategia al que corresponde:

Tabla 63

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA
Desarrollo de producto	Creación de nuevos y diversos productos financieros como depósitos a plazo
Desarrollo de producto	Iniciativa de inversiones como pólizas por parte de los socios, mediante publicidad programada con una atractiva tasa de interés
Diversificación relacionada	Darse a conocer como una entidad financiera solvente y regulada por la SEPS con personal capacitado a través de cuñas publicitarias
Integración horizontal Penetración en el mercado	Elaboración de un programa de incentivos y promociones para pagos puntuales de cuotas de crédito y por apertura de cuentas
Desarrollo de producto	Elaboración de más programas de ahorro llamativos de tal manera de colocar más recursos en activos productivos y atraer la atención de más socios
Integración horizontal Penetración en el mercado	Fortalecimiento del ahorro programado principalmente a docentes jubilados que permita aumentar las aportaciones de socios y sus activos
Diversificación relacionada	Creación e implementación de un cajero automático con su respectiva tarjeta de débito que permita el fácil acceso a transacciones financieras
Diversificación relacionada	Creación del departamento de recursos humanos que permita el desarrollo de un plan de incentivos para el personal por cumplimiento de metas de captación y colocación
Diversificación relacionada Integración hacia delante	Mejorar y ampliar la infraestructura de la cooperativa con la implementación de máquinas generadora de tickets de turnos
Diversificación relacionada	Creación de fan pages en redes sociales más reconocidas como Twitter e Instagram
Diversificación relacionada Integración hacia delante	Implementación de una ventanilla especial de cobro de servicios complementarios como pago de internet y planes prepago
Diversificación relacionada Integración hacia delante	Mayor agilidad en la atención de ventanillas de manera automatizada, sin papeletas

Estrategias obtenidas en la Matriz FODA
Fuente: *Matriz FODA*

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)

La aplicación de la matriz PEYEA permite determinar la postura estratégica adecuada para la CACEL, necesaria para la sección de sus estrategias.

Tabla 64

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción

POSICION ESTRATÉGICA INTERNA	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	**Puntuación**
Liquidez	4
Capital de Trabajo	7
Independencia Financiera	7
Total de Fortalezas financieras	18
Factores determinantes de la fortaleza industrial (FI)	**Puntuación**
Potencial de crecimiento en el sector	4
Estabilidad Financiera	6
Conocimiento tecnológico	4
Total de Fortalezas industrial	14
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	**Puntuación**
Tasa de inflación	-3
Cambios tecnológicos	-3
Presión Competitiva	-4
Total estabilidad ambiental	-10
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	**Puntuación**
Participación en el mercado	-3
Variedad de productos y servicios	-5
Facilidad de Créditos	-4
Total Ventaja competitiva	-12

Fuente: *Matriz EFE, Matriz EFI, Indicadores PERLAS*

Tabla 65

Conclusión de Matriz PEYEA

Conclusión			
Promedio FF	18	3	6,00
Promedio FI	14	3	4,67
Promedio EE	-10	3	-3,33
Promedio VC	-12	3	-4,00
Coordenadas del Vector Direccional			
Eje X	-4,00	4,67	***0,67***
Eje Y	-3,33	6,00	***2,67***

Fuente: *Matriz PEYEA*

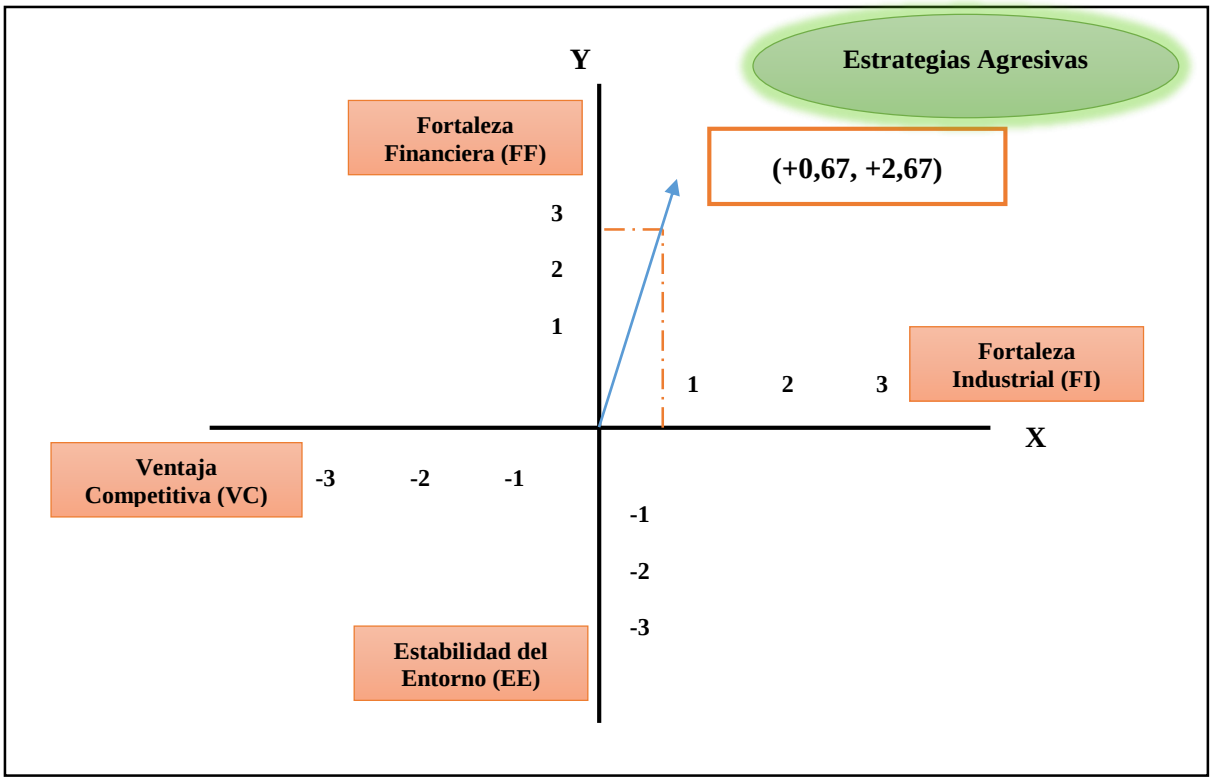


Figura 10 *Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción*
Fuente: *Conclusión de Matriz PEYEA*

Análisis

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

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 66

Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

		Estrategias Alternativas				Estrategias Alternativas					
Factores Clave	**Ponderación**	**Estrategia 1**		**Estrategia 2**		**Estrategia 3**		**Estrategia 4**		**Estrategia 5**	
		Creación e implementación de un cajero automático con su respectiva tarjeta de débito que permita el fácil acceso a transacciones financieras		Mejorar y ampliar la infraestructura de la cooperativa con la implementación de máquinas generadora de tickets de turnos		Elaboración de un programa de incentivos y promociones para pagos puntuales de cuotas de crédito y por apertura de cuentas		Creación del departamento de recursos humanos que permita el desarrollo de un plan de incentivos para el personal por cumplimiento de metas de captación y colocación		Elaboración de un programa de incentivos y promociones para pagos puntuales de cuotas de crédito y por apertura de cuentas	
Oportunidades		**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**
Incremento del PIB que permite mayor liquidez y flujo de efectivo en el país	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	0	0	3	0,27
Incremento de la población	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Aumento de las tasas de interés pasivas	0,1	3	0,3	0	0	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Fomento por parte del gobierno al sector económico financiero	0,09	2	0,18	0	0	1	0,09	1	0,09	2	0,18
Avances Tecnológicos	0,07	4	0,28	4	0,28	0	0	0	0	0	0
Entrada de Nuevos Competidores	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Amenazas											
Incremento de riesgo país, dando como resultado la disminución del flujo de efectivo y movimiento de capitales	0,08	3	0,24	0	0	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Saldo negativo en la balanza de pagos que indican menor disponibilidad de divisas	0,07	2	0,14	0	0	2	0,14	2	0,14	1	0,07
Aumento de la inflación que aumenta la incertidumbre en el sector financiero y desmotiva a la inversión y minimiza el uso eficiente de los recursos	0,04	1	0,04	0	0	2	0,08	4	0,16	4	0,16
Aumento de las tasas de interés activas	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	4	0,16	0	0
Incremento en la tasa de desempleo	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21
Rivalidad entre entidades financieras competidoras	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16
Productos sustitutos especialmente corresponsales no bancarios	0,07	4	0,28	4	0,28	0	0	0	0	0	0
Negociación entre proveedores y consumidores	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	0	0	0	0
TOTAL	**1**										
Fortalezas											
Adecuado organigrama estructural y existencia de manual de funciones	0,04	0	0	0	0	0	0	3	0,12	0	0

Publicidad frecuente y activa	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	0	0	4	0,24
Constante capacitación a los empleados	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	3	0,09	0	0
Fuerte cultura organizacional	0,04	0	0	1	0,04	0	0	4	0,16	0	0
Atractivas tasas de interés	0,07	0	0	0	0	4	0,28	3	0,21	3	0,21
Sistemas informáticos actualizados	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	0	0	0	0
Alto nivel de solvencia en caso de liquidación de activos y pasivos	0,07	0	0	0	0	4	0,28	0	0	2	0,14
Bajo índice de morosidad y buena gestión de crédito y cobranzas	0,06	0	0	0	0	4	0,24	0	0	3	0,18
Ingresos por inversiones líquidas menores a los percibidos por la cartera de crédito	0,05	0	0	0	0	2	0,1	0	0	2	0,1
Fuerte capital institucional	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	1	0,05	4	0,2
Alto rendimiento de inversiones de intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	0,05	0	0	1	0,05	3	0,15	0	0	4	0,2
Incremento del margen neto de utilidades ROA y ROE	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Incremento del activo definido por el incremento en la estructura de depósitos de ahorro y préstamos	0,03	3	0,09	2	0,06	0	0	3	0,09	4	0,12
Debilidades											
Inexistencia del departamento de Recursos Humanos	0,03	0	0	0	0	0	0	4	0,12	0	0
Espacio físico reducido	0,03	0	0	0	0	0	0	3	0,09	0	0
Exceso de Provisiones para créditos incobrables	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12
Ineficiencia de la cooperativa al colocar más recursos en activos improductivos y menos en activos productivos como en la cartera de crédito	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09	2	0,06	4	0,12
Exceso de inversiones financieras en relación al activo total	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06	0	0	3	0,09
Inexistencia de depósitos a plazo	0,04	4	0,16	2	0,08	0	0	3	0,12	3	0,12
Bajo rendimiento de cartera de crédito	0,03	1	0,03	1	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Costos financieros y administrativos elevados	0,02	3	0,06	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04
Bajo nivel de margen bruto	0,02	0	0	4	0,08	0	0	2	0,04	4	0,08
Exceso de reservas de efectivo líquido	0,02	2	0,04	3	0,06	3	0,06	2	0,04	3	0,06
Disminución de montos de inversiones financieras, aportaciones de asociados y capital institucional	0,03	0	0	1	0,03	2	0,06	3	0,09	2	0,06
Disminución de número de socios	0,02	2	0,04	3	0,06	2	0,04	0	0	0	0
TOTAL	**1**		**4,02**		**3,08**		**4,56**		**3,35**		**4,27**

Fuente: *Estrategias obtenidas en la Matriz FODA*

Tabla 67

Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

		Estrategias Alternativas						Estrategias Alternativas				Estrategias Alternativas			
Factores Clave	**Ponderación**	**Estrategia 6**		**Estrategia 7**		**Estrategia 8**		**Estrategia 9**		**Estrategia 10**		**Estrategia 11**		**Estrategia 12**	
		Creación de fan pages en redes sociales más reconocidas como twitter e instagram		Darse a conocer como una entidad financiera solvente y regulada por la SEPS con personal capacitado a través de cuñas publicitarias		Iniciativa de inversiones como pólizas por parte de los socios, mediante publicidad programada con una atractiva tasa de interés		Creación de nuevos y diversos productos financieros como depósitos a plazo		Fortalecimiento del ahorro programado principalmente a docentes jubilados que permita aumentar las aportaciones de socios y sus activos		Mayor agilidad en la atención de ventanillas de manera automatizada, sin papeletas		Implementación de una ventanilla especial de cobro de servicios complementarios como pago de internet y planes prepago	
Oportunidades		**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**	**PA**	**CA**
Incremento del PIB que permite mayor liquidez y flujo de efectivo en el país	0,09	0	0	2	0,18	3	0,27	3	0,27	4	0,36	0	0	1	0,09
Incremento de la población	0,08	0	0	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24	0	0	1	0,08
Aumento de las tasas de interés pasivas	0,1	0	0	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	0	0	0	0
Fomento por parte del gobierno al sector económico financiero	0,09	0	0	4	0,36	4	0,36	4	0,36	2	0,18	0	0	0	0
Avances Tecnológicos	0,07	4	0,28	2	0,14	1	0,07	1	0,07	0	0	4	0,28	3	0,21
Entrada de Nuevos Competidores	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1	3	0,15	0	0	2	0,1	1	0,05
Amenazas															
Incremento de riesgo país, dando como resultado la disminución del flujo de efectivo y movimiento de capitales	0,08	0	0	2	0,16	3	0,24	4	0,32	3	0,24	0	0	0	0
Saldo negativo en la balanza de pagos que indican menor disponibilidad de divisas	0,07	0	0	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14	1	0,07	1	0,07
Aumento de la inflación que aumenta la incertidumbre en el sector financiero y desmotiva a la inversión y minimiza el uso eficiente de los recursos	0,04	1	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	2	0,08	3	0,12	2	0,08
Aumento de las tasas de interés activas	0,04	0	0	2	0,08	0	0	0	0	0	0	1	0,04	4	0,16
Incremento en la tasa de desempleo	0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Rivalidad entre entidades financieras competidoras	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Productos sustitutos especialmente corresponsales no bancarios	0,07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,07	4	0,28
Negociación entre proveedores y consumidores	0,07	4	0,28	0	0	2	0,14	3	0,21	2	0,14	1	0,07	3	0,21
TOTAL	**1**														
Fortalezas															

Adecuado organigrama estructural y existencia de manual de funciones	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad frecuente y activa	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	0	0	0	0
Constante capacitación a los empleados	0,03	3	0,09	3	0,09	1	0,03	2	0,06	1	0,03	3	0,09	2	0,06
Fuerte cultura organizacional	0,04	0	0	1	0,04	0	0	3	0,12	2	0,08	0	0	0	0
Atractivas tasas de interés	0,07	0	0	3	0,21	4	0,28	3	0,21	2	0,14	0	0	0	0
Sistemas informáticos actualizados	0,06	4	0,24	2	0,12	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18	1	0,06
Alto nivel de solvencia en caso de liquidación de activos y pasivos	0,07	0	0	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14	0	0	0	0
Bajo índice de morosidad y buena gestión de crédito y cobranzas	0,06	0	0	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	0	0	0	0
Ingresos por inversiones líquidas menores a los percibidos por la cartera de crédito	0,05	0	0	2	0,1	0	0	3	0,15	1	0,05	0	0	0	0
Fuerte capital institucional	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	0	0	0	0
Alto rendimiento de inversiones de intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	0,05	0	0	4	0,2	3	0,15	3	0,15	2	0,1	0	0	0	0
Incremento del margen neto de utilidades ROA y ROE	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	4	0,2	3	0,15	0	0	2	0,1
Incremento del activo definido por el incremento en la estructura de depósitos de ahorro y préstamos	0,03	0	0	0	0	4	0,12	4	0,12	4	0,12	0	0	0	0
Debilidades															
Inexistencia del departamento de Recursos Humanos	0,03	2	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Espacio físico reducido	0,03	0	0	0	0	1	0,03	0	0	0	0	3	0,09	1	0,03
Exceso de Provisiones para créditos incobrables	0,04	1	0,04	2	0,08	0	0	1	0,04	1	0,04	0	0	0	0
Ineficiencia de la cooperativa al colocar más recursos en activos improductivos y menos en activos productivos como en la cartera de crédito	0,03	1	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09	2	0,06	0	0	1	0,03
Exceso de inversiones financieras en relación al activo total	0,03	0	0	2	0,06	3	0,09	0	0	0	0	0	0	0	0
Inexistencia de depósitos a plazo	0,04	0	0	3	0,12	4	0,16	4	0,16	4	0,16	0	0	0	0
Bajo rendimiento de cartera de crédito	0,03	1	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06	2	0,06	0	0	0	0
Costos financieros y administrativos elevados	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04	1	0,02	1	0,02	3	0,06
Bajo nivel de margen bruto	0,02	0	0	2	0,04	0	0	3	0,06	3	0,06	0	0	3	0,06
Exceso de reservas de efectivo líquido	0,02	1	0,02	2	0,04	0	0	2	0,04	1	0,02	1	0,02	1	0,02
Disminución de montos de inversiones financieras, aportaciones de asociados y capital institucional	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	2	0,06	0	0	0	0
Disminución de número de socios	0,02	2	0,04	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06	0	0	0	0
TOTAL	**1**		**2,15**		**4,62**		**4,74**		**5,24**		**4,13**		**1,53**		**2,03**

Fuente: *Estrategias obtenidas en la Matriz FODA*

JERARQUIZACIÓN DE ESTRATEGIAS

Tabla 68

Jerarquización de Estrategias

JERARQUIZACIÓN DE ESTRATEGIAS			
JERARQUIA	**TIPO DE ESTRATEGIA**	**ESTRATEGIA**	**PUNTUACIÓN**
1	Desarrollo de producto	Creación de nuevos y diversos productos financieros como depósitos a plazo	**5,24**
2	Desarrollo de producto	Iniciativa de inversiones como pólizas por parte de los socios, mediante publicidad programada con una atractiva tasa de interés	**4,74**
3	Diversificación relacionada	Darse a conocer como una entidad financiera solvente y regulada por la SEPS con personal capacitado a través de cuñas publicitarias	**4,62**
4	Integración horizontal Penetración en el mercado	Elaboración de un programa de incentivos y promociones para pagos puntuales de cuotas de crédito y por apertura de cuentas	**4,56**
5	Desarrollo de producto	Elaboración de más programas de ahorro llamativos de tal manera de colocar más recursos en activos productivos y atraer la atención de más socios	**4,27**
6	Integración horizontal Penetración en el mercado	Fortalecimiento del ahorro programado principalmente a docentes jubilados que permita aumentar las aportaciones de socios y sus activos	**4,13**
7	Diversificación relacionada	Creación e implementación de un cajero automático con su respectiva tarjeta de débito que permita el fácil acceso a transacciones financieras	**4,02**
8	Diversificación relacionada	Creación del departamento de recursos humanos que permita el desarrollo de un plan de incentivos para el personal por cumplimiento de metas de captación y colocación	**3,35**
9	Diversificación relacionada Integración hacia delante	Mejorar y ampliar la infraestructura de la cooperativa con la implementación de máquinas generadora de tickets de turnos	**3,08**
10	Diversificación relacionada	Creación de fan pages en redes sociales más reconocidas como Twitter e Instagram	**2,15**
11	Diversificación relacionada Integración hacia delante	Implementación de una ventanilla especial de cobro de servicios complementarios como pago de internet y planes prepago	**2,03**
12	Diversificación relacionada Integración hacia delante	Mayor agilidad en la atención de ventanillas de manera automatizada, sin papeletas	**1,53**

Fuente: *Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica*

ESTRATEGIAS A DESARROLLAR

Tabla 69

Estrategias a desarrollar

ESTRATEGIAS A DESARROLLAR	JERARQUIA
Creación de nuevos y diversos productos financieros como depósitos a plazo	**1**
Iniciativa de inversiones como pólizas por parte de los socios, mediante publicidad programada con una atractiva tasa de interés	**2**
Elaboración de más programas de ahorro llamativos de tal manera de colocar más recursos en activos productivos y atraer la atención de más socios	**3**
Fortalecimiento del ahorro programado principalmente a docentes jubilados que permita aumentar las aportaciones de socios y sus activos	**4**
Elaboración de un programa de incentivos y promociones para pagos puntuales de cuotas de crédito y por apertura de cuentas	**5**
Creación e implementación de un cajero automático con su respectiva tarjeta de débito que permita el fácil acceso a transacciones financieras	**6**
Mejorar y ampliar la infraestructura de la cooperativa con la implementación de máquinas generadora de tickets de turnos	**7**
Implementación de una ventanilla especial de cobro de servicios complementarios como pago de internet y planes prepago	**8**
Mayor agilidad en la atención de ventanillas de manera automatizada, sin papeletas	**9**

Fuente: *Tabla de Jerarquización de Estrategias*

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE LOJA"

Misión Actual:

"Somos una entidad financiera que contribuye al bienestar económico del magisterio, promoviendo su desarrollo en la provincia de Loja".

Visión Actual:

En el año 2019 seremos una institución referente de gestión cooperativista con servicios de calidad para los docentes de la provincia de Loja.

Valores Actuales:

- Responsabilidad: cumplimiento de las obligaciones.
- Solidaridad: ayuda mutua.
- Eficiencia: hacer muy bien el trabajo encomendado optimizando los recursos disponibles.
- Respeto: tratar a los demás como quiero que me traten.
- Honestidad: decir la verdad con consideración.
- Lealtad: fidelidad con mis socios y mi institución

Fuente: *Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja"*

MISIÓN PROPUESTA

Tabla 70

Componentes de la Misión Propuesta

Clientes	Educadores de nivel primario, secundario medio y superior, colectoras, secretarias, auxiliares del servicio (personal administrativo de la educación)
Productos o servicios	Captación y colocación de recursos
Mercado	Loja y su provincia
Tecnología	Uso de tecnología medio
Filosofía	Ética profesional para los clientes
Preocupación por la supervivencia y rentabilidad financiera	Generar niveles justos de rendimientos para sus socios
Auto concepto	Tener varios años de experiencia y ayuda económica al magisterio lojano
Preocupación por la imagen publica	Contribuir activamente al desarrollo económico de los educadores de Loja
Preocupación por los empleados	El desarrollo profesional sus empleados

Fuente: *Análisis del contexto interno de CACEL*

CACEL
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Educadores de Loja

"La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja" es una entidad financiera sólida con más de 50 años de experiencia que ofrece productos y servicios financieros de calidad, brindando confianza, seguridad y transparencia a sus empleados y específicamente al magisterio lojano contribuyendo activamente a su desarrollo económico".

VISIÓN PROPUESTA

Tabla 71

Componentes de la Visión Propuesta

¿Qué queremos ser?	En el 2023 ser una entidad líder, integral y competitiva
¿Qué necesidades desea satisfacer?	Productos y servicios financieros diversificados de calidad
¿Cuáles son las personas o grupos que se beneficiaran?	Magisterio Lojano
¿Cómo ofrecerán los productos o servicios?	Mediante estrategias de negocios innovadoras y eficientes

Fuente: *Análisis del contexto interno de CACEL*

CACEL
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Educadores de Loja

"En el 2023 ser una Cooperativa líder, integral y competitiva, brindando servicios de calidad satisfactorios a las necesidades de sus socios con rentabilidad justa y social de forma ágil y precisa, con la mejor tecnología y compromiso de trabajo en equipo, en beneficio del magisterio lojano y promoviendo el desarrollo social y económico de la ciudad y a provincia".

VALORES Y PRINCIPIOS INSTITUCIONALES PROPUESTOS

Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja", se ha establecido los siguientes principios y valores que logre un equilibrio entre el desarrollo económico y el desarrollo social. como parte de su filosofía corporativa:

Trabajo en equipo: La cooperativa promueve una actitud fraternal, participativa, involucrando a todos sus empleados y socios para un mejor servicio, tomando en cuenta la opinión de cada uno de ellos, a través del buzón de sugerencias.

Eficiencia: La cooperativa tiene una perspectiva de optimizar los recursos disponibles con el menor desperdicio posible, cumpliendo con metas y objetivos propuestos.

Credibilidad: La cooperativa es clara y concisa en la variedad de los productos y servicios que ofrece a sus socios y clientes, generando confianza y seguridad.

Excelencia en el Servicio: Brindar un buen servicio que refleje una ventaja competitiva frente a otras entidades financieras, de tal manera que se vean satisfechas continuamente las expectativas y necesidades económicas de sus usuarios.

Respeto: Cumplir con las normas establecidas internas de la cooperativa y con la normativa legal de los organismos de control y supervisión.

Compromiso: Mantener y fortalecer el desarrollo socio económico a socios permitiendo así incentivar una cultura de ahorro, para tener un mayor crecimiento de la entidad.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

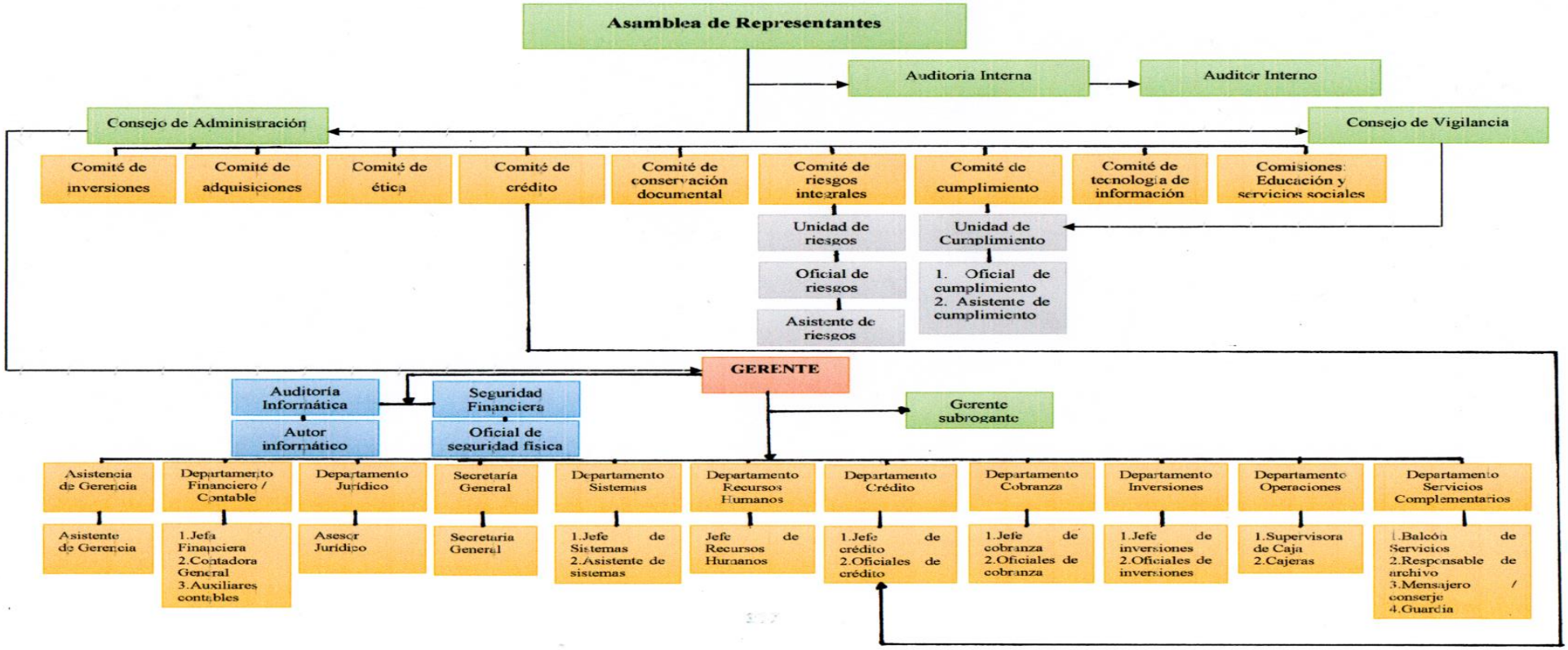


Figura 11 *Organigrama Estructural Propuesto*
Fuente: *Organigrama estructural de CACEL- Matriz FODA*

PROPUESTA DE POLÍTICAS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE LOJA".

Políticas de crédito

- Los créditos se otorgarán a personas naturales que estén calificadas como sujetos de crédito, de acuerdo a las políticas planteadas en el presente.
- Un socio podrá acceder a más de un préstamo, previo análisis y revisión de su capacidad de pago.
- En el caso de créditos solicitados cuya garantía sea hipotecaria, esta deberá cubrir mínimo el 130% del valor a conceder.
- El Comité de Crédito será quien analice y resuelva las solicitudes presentadas por los socios, aprobándolas o negándolas según sea el caso, en el menor tiempo posible.
- La negación del crédito deberá ser sustentada documentadamente por el respectivo nivel de aprobación, quienes harán constar en el acta de comité las razones de la negativa del crédito.
- Los créditos se otorgarán a personas naturales para actividades licitas dentro de los segmentos establecidos por la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera.
- Para las reestructuras y refinanciamiento de operaciones crediticias, se considerará un plazo máximo de 8 años, tomando en cuenta la actual situación económica y financiera del socio
- No podrán intervenir o intentar influenciar en los oficiales de Crédito para la aprobación de créditos, dejando de lado u omitiendo los pasos para la concesión del mismo.
- El oficial de crédito, no podrá tramitar las solicitudes de crédito propias, de sus cónyuges y sus familiares hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad
- Ningún socio podrá tener privilegios para la concesión de créditos en montos, plazos, tasas de interés o cualquier otro aspecto.
- En el caso que un socio mantenga vencidas sus obligaciones crediticias directas, no podrá retirar sus ahorros.

- El socio en casos justificados que demuestre que su capacidad de pago ha disminuido dispondrá de hasta el 45% de su ahorro programado especial, cuando desee cancelar cuotas vencidas de crédito, siempre y cuando haya cancelado por lo menos el 45% del capital original o cubra una parte de la o las cuotas vencidas
- Los montos, plazos y tasas de interés (que no superan las tasas máximas efectivas establecidas para cada segmento por el BCE) se fijarán de acuerdo a la línea de crédito, tal como lo representa la siguiente tabla:

Tabla 72
Tipo de Créditos Propuestos

TIPO DE CRÉDITO	MONTO	PLAZO	TASA DE INTERÉS
Crédito de Consumo ordinario (Compra de vehículos) con garantes	Hasta $ 30.000,00	Hasta 5 años	11,50%
Crédito de Consumo Ordinario (Compra de Vehículos) con garantía hipotecaria	Hasta $ 40.000,00	Hasta 6 años	11,50%
Crédito de Consumo Prioritario con garantes	Hasta $ 30.000,00	Hasta 5 años	11,50%
Crédito de Consumo Ordinario o Prioritario con hipoteca	Hasta $ 50.000,00	Hasta 7 años	11,50%
Crédito de Consumo Prioritario extraordinario sin garante	Desde $100,00 hasta $1.000,00	Hasta 6 meses	11,50%
Crédito de Consumo Prioritario para gastos de educación o adquisición de equipos de cómputo sin garante	Hasta $ 1.200,00	Hasta 1 año	11,50%
Crédito de Consumo Prioritario emergente de salud con un garante	Hasta $ 2.000,00	Hasta 1 año	11,50%
Crédito de Consumo Prioritario sobre el ahorro sin garante	Hasta el 100% del saldo de los ahorros restringidos	Hasta 5 años	10,50%
Crédito Inmobiliario con hipoteca	Hasta $ 40.000,00	Hasta 6 años	9%
Crédito de Vivienda inmobiliario con garantía hipotecaria	Hasta $ 70.000,00	Hasta 20 años	9%

Fuente: *Análisis del contexto interno de CACEL – Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*

Políticas de cobranza

- Realizar visitas para gestionar cobros de la cartera asignada
- En caso de que el socio mantenga efectivo en su cuenta de ahorros, se procederá a debitar la cuota crediticia.
- Ejecutar llamadas telefónicas a deudores, codeudores, garantes y cónyuges, en caso de mantener 2 cuotas vencidas.
- A partir de la tercera cuota vencida se realiza actividades de campo, por medio de una visita personal de un agente de cobranza donde se permita un dialogo abierto,
- Si el socio mantiene cuotas vencidas por reiteradas ocasiones, se procederá a notificarlo por escrito su incumplimiento del crédito
- En caso de que el socio no se acercase a la cooperativa para dar solución a su incumplimiento se procederá a la vía judicial.

Políticas de Inversiones

- Para realizar una inversión, el oficial deberá verificar que el socio/cliente mantenga en su cuenta el valor que se va a registrar en el documento de emisión o que se realice el depósito respectivo en el momento.

- Podrá emitir inversiones, exigibles al vencimiento de un período no menor a treinta días)
- Por cada inversión, la cooperativa emitirá un certificado de depósito a nombre del titular de la cuenta que llevará impreso en forma clara el valor, plazo, tasa y fecha de vencimiento de la póliza.
- El socio cuando invierta en un depósito a plazo fijo podrá designar uno o varios beneficiarios.
- Las personas beneficiarias tendrán derecho a la inversión presentando la póliza original que la cooperativa entrega al titular junto con las cédulas de identidad de las personas firmantes
- Las inversiones estarán sujetos a los montos (mayor a $100,00), plazos y tasas establecidos por el Consejo de Administración, así como o indica la siguiente tabla:

Tabla 73
Tipo de Inversiones Propuestas

Tiempo	Tasa de Interés
30 – 59 días	5,50%
60 – 89 días	5,75%
90 – 179 días	6,25%
180 – 269 días	7,00%
270 – 359 días	7,50%
Más de 360 días	8,50%

Fuente: *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*

- Cuando la solicitud de apertura de una inversión, haya sido realizado con un depósito en cheque, la emisión del correspondiente certificado se realizará únicamente cuando éste se haya efectivizado.
- Para realizar la anulación de un certificado de inversión en caso de pérdida, destrucción o robo, el socio/cliente deberá presentar una solicitud por escrito y la correspondiente denuncia.
- El oficial de inversiones deberá verificar previamente a la persona que desee vincularse como socio de la entidad las listas de información nacionales e internacionales, listas de paraísos fiscales y listas de personas expuestas políticamente – PEPS con la finalidad de conocer sus antecedentes legales.
- En caso de que el posible socio esté vinculado con las listas de control mencionadas anteriormente, a excepción de las listas PEPS, se deberá solicitar al socio un certificado de homónimos del CONSEP. En caso de que con dicho certificado no se subsane la verificación de la identidad del posible socio, el oficial o responsable de cumplimiento realizará una debida diligencia ampliada.
- En caso que el socio deposite una cantidad igual o mayor a USD 5.000 (cinco mil dólares), el oficial de inversiones deberá solicitar al cliente o socio, el formulario de declaración de origen y destino de recursos; y, al final del día entregarlo al oficial o responsable de cumplimiento para su respectiva gestión.
- Para proceder a la captación del dinero del socio, se deberá receptar original y copia de cedula de identidad más el monto a invertir
- El certificado de inversión será renovado a su vencimiento ya sea por el capital más intereses o únicamente por el capital.

- Se efectuará la renovación automática de un certificado de depósito a plazo fijo conforme a las políticas definidas por la cooperativa.
- Para efectuar una cancelación de una inversión, el socio deberá notificar al oficial de inversiones el vencimiento de su póliza con al menos 3 días de anticipación.
- Los intereses generados por las inversiones, serán cancelados al vencimiento, o de acuerdo a lo pactado con el socio al inicio de la inversión
- Se realizará la retención de impuestos de acuerdo a lo que estipulen las normas tributarias vigentes.
- El Gerente podrá autorizar la pre cancelación de un certificado de inversión de acuerdo a las condiciones que establezca la cooperativa, estas pueden ser:

a) Por calamidad doméstica (Ejemplo: muerte, enfermedad, etc)
b) Para incrementar el monto del certificado; y
c) Por renovación automática sin previo consentimiento del socio

- Para efectuar una pre cancelación de una inversión, el socio deberá realizar una solicitud por escrito indicando los motivos de la pre cancelación, dirigida al Gerente, al menos con 48 horas de anticipación

Políticas de atención al cliente

- El servicio se dará con absoluta calidad, agilidad, eficiencia y eficacia.
- Fomentar el apoyo al desarrollo humano y social de la comunidad en la que se asiente la cooperativa.
- Realizar de manera frecuente encuestas a los clientes sobre los servicios y la atención prestada.
- Todo tramite tendrá que ser viabilizado de forma oportuna por los funcionarios de la institución
- Se darán a conocer todos los productos y servicios con sus respectivos costos y beneficios

Políticas de personal

- El horario de trabajo en la cooperativa para el personal administrativo como operativo será de lunes a viernes desde las ocho de la mañana a seis de la tarde con una hora de

almuerzo, y los días sábados desde las ocho y treinta de la mañana hasta las doce y treinta de la tarde.

- En caso de impuntualidad a su lugar de trabajo, el empleado deberá justificar su atraso o inasistencia al Jefe de Recursos Humanos.
- Se otorgará permisos especiales debidamente aprobados, por motivos de calamidad doméstica, maternidad o salud.
- El personal deberá laborar portando el uniforme en perfectas condiciones
- La cooperativa buscará el desarrollo del personal con procesos de capacitación integral y gozará de todos los beneficios que la ley determina.
- Cuidar la imagen institucional de la cooperativa e impulsar el crecimiento de su imagen corporativa.
- Se realizará un plan anual de incentivos con la finalidad de fomentar el compromiso institucional.
- Guardar el respeto e integración entre todos los miembros de la cooperativa, evitando funcionar por intereses individuales o de grupo, ni la injerencia política ya que puede afectar los objetivos de la cooperativa.

PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE LOJA"

Fundamentalmente los objetivos están estructurados con el fin de acoplar las estrategias formuladas, para dar direccionamiento estratégico al crecimiento y fortalecimiento de la entidad financiera tanto administrativa como financieramente. A continuación, se detallan los objetivos y las respectivas estrategias:

Tabla 74

Planteamiento de Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
Establecer costos y tasas de interés competitivos que permitan obtener mayor rentabilidad en cuanto a depósitos a plazo	Creación de nuevos y diversos productos financieros como depósitos a plazo
	Iniciativa de inversiones como pólizas por parte de los socios, mediante publicidad programada con una atractiva tasa de interés
Atraer mayor número de socios a través de programas de incentivos y promociones, e	Elaboración de más programas de ahorro llamativos de tal manera de colocar más recursos en activos productivos y atraer la atención de más socios

incrementar el valor de sus aportaciones	Fortalecimiento del ahorro programado principalmente a docentes jubilados que permita aumentar las aportaciones de socios y sus activos
	Elaboración de un programa de incentivos y promociones para pagos puntuales de cuotas de crédito y por apertura de cuentas
Implementar servicios automatizados, así como también cajeros automáticos y máquinas generadoras de tickets	Creación e implementación de un cajero automático con su respectiva tarjeta de débito que permita el fácil acceso a transacciones financieras
	Mejorar y ampliar la infraestructura de la cooperativa con la implementación de máquinas generadora de tickets de turnos
	Implementación de una ventanilla especial de cobro de servicios complementarios como pago de internet y planes prepago
	Mayor agilidad en la atención de ventanillas de manera automatizada, sin papeletas

Fuente: *Matriz FODA*

PLAN DE ACCIÓN 1

Tabla 75

Plan de Acción 1

Objetivo estratégico N°1	***Establecer costos y tasas de interés competitivos que permitan obtener mayor rentabilidad en cuanto a depósitos a plazo***				
Estrategia 1	*Creación de nuevos y diversos productos financieros como depósitos a plazo*				
Estrategia 2	*Iniciativa de inversiones como pólizas por parte de los socios, mediante publicidad programada con una atractiva tasa de interés*				
Proyecto	*Depósitos a plazo con tasas de interés competitivas*				
Actividades	**CRONOGRAMA**	**RECURSOS**	**RESPONSABLE**	**PRESUPUESTO**	**INDICADOR**
	Duración				
Asignar a un responsable, de la CACEL para la correcta dirección de tasas de interés en cuanto a depósitos a plazo	0 mes	Humanos	Gerente	$ 0,00	*Memorando de designación*
Analizar las tasas de captaciones de ahorro programado que mantiene la cooperativa.	1 mes	Materiales	Gerente y Contadora	$ 0,00	$\#\ de\ Captaciones$
Implementación y evaluación de los montos obtenidos por ingresos de depósitos a plazo	1 año	Materiales	Gerente, Jefa Administrativa y Financiera y Contadora	$ 11.099,38	$\frac{\#\ de\ Captaciones\ Efectuadas}{\#\ de\ Captaciones\ Programada}$
Continuidad del Proyecto	3 años y 6 meses	Materiales	Gerente, Jefa Administrativa y Financiera y Contadora	$ 38.283,39	$\frac{\#\ de\ Captaciones\ Efectuadas}{\#\ de\ Captaciones\ Programada}$
TOTAL				**$ 49.382,78**	

Fuente: *Tabla de Planteamiento de Objetivos Estratégicos – Presupuesto y Cronograma del Plan de Acción 1*

PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN 1

Tabla 76

Presupuesto del Plan de Acción 1

Actividad	Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Analizar las tasas de los diferentes créditos y captaciones de ahorro programado que mantiene la cooperativa.	Empleado	1	$0,00	$ 0,00
	SUBTOTAL			**$ 0,00**
Implementación y evaluación de los ingresos por depósitos a plazo	Oficial de Inversiones	1	$ 11.099,38	$ 11.099,38
Continuidad del Proyecto	Oficial de Inversiones	1	$ 38.283,39	$ 38.283,39
	SUBTOTAL			**$ 49.382,78**
	PRESUPUESTO TOTAL			**$ 49.382,78**

Fuente: *Plan de Acción 1 – Anexo 13*

Tabla 77

Cronograma Plan de Acción 1

OBJETIVO ESTRATÉGCO	Establecer costos y tasas de interés competitivos que permitan obtener mayor rentabilidad en cuanto a depósitos a plazo																			
ACTIVIDADES	**PRESUPUESTO**	**2019**				**2020**				**2021**				**2022**				**2023**			
		1	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
Asignar a un responsable, de la CACEL para la correcta dirección de tasas de interés en cuanto a depósitos a plazo	$ 0,00																				
Analizar las tasas de captaciones de ahorro programado que mantiene la cooperativa.	$ 0,00																				
Implementación y evaluación de los montos obtenidos por ingresos de depósitos a plazo	$ 11.099,38																				
Continuidad del proyecto	$ 38.283,39																				
TOTAL	**$ 49.382,78**																				

Fuente: *Plan de Acción 1*

PLAN DE ACCIÓN 2

Tabla 78

Plan de Acción 2

Objetivo estratégico N°2	***Atraer mayor número de socios a través de programas de incentivos y promociones, e incrementar el valor de sus aportaciones***				
Estrategia 3	*Elaboración de más programas de ahorro llamativos de tal manera de colocar más recursos en activos productivos y atraer la atención de más socios*				
Estrategia 4	*Fortalecimiento del ahorro programado principalmente a docentes jubilados que permita aumentar las aportaciones de socios y sus activos*				
Estrategia 5	*Elaboración de un programa de incentivos y promociones para pagos puntuales de cuotas de crédito y por apertura de cuentas*				
Proyecto	*Plan de incentivos y promociones a socios*				
Actividades	**CRONOGRAMA**	**RECURSOS**	**RESPONSABLE**	**PRESUPUESTO**	**INDICADOR**
	Duración				
Propiciar reuniones con todos los directivos y establecer el plan de incentivos y promociones, de tal manera que se especifiquen cada uno de ellos (libretas, esferográficos, etc) con su respectivo presupuesto	2 meses	Materiales	Presidente, Gerente, Consejo de Administración	$ 0,00	*Plan de Incentivos*
Adquirir el número de premios e incentivos según el presupuesto asignado y Aplicar el plan de promociones e Incentivos.	3 meses	Materiales y Financieros	Gerente, Jefa Administrativa y Financiera y Contadora	$ 735,00	$\frac{Monto\ de\ Captaciones\ de\ ahorro\ actual}{Monto\ de\ Captaciones\ de\ ahorro\ del\ año\ anterior}$
Desarrollo el plan de promociones e incentivos y difusión del mismo por medios radiales, sitio web de la cooperativa y redes sociales.	4 años y 3 meses	Materiales y Financieros	Gerente, Jefa Administrativa y Financiera	$ 6.928,86	$\frac{\#\ Cuñas\ realizadas}{\#\ Cuñas\ Programadas}$
TOTAL				**$ 7.663,86**	

Fuente: *Tabla de Planteamiento de Objetivos Estratégicos – Presupuesto y Cronograma del Plan de Acción 2*

PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN 2

Tabla 79

Presupuesto del Plan de Acción 2

Actividad	Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Adquirir el número de premios e incentivos según el presupuesto asignado y aplicar el plan de promociones e Incentivos.	Libretines	50	$ 2,80	$ 140,00
	Esferos	50	$ 0,40	$ 20,00
	Camisetas	50	$ 8,00	$ 400,00
	Gorras	50	$ 3,50	$ 175,00
SUBTOTAL				**$ 735,00**
Desarrollo el plan de promociones e incentivos y difusión del mismo por medios radiales, sitio web de la cooperativa y redes sociales.	Cuña Publicitaria	66	$ 135,00	$ 6.928,86
SUBTOTAL				**$ 6.928,86**
PRESUPUESTO TOTAL				**$ 7.663,86**

Fuente: *Plan de Acción 2 – Anexo 14*

Tabla 80

Cronograma Plan de Acción 2

OBJETIVO ESTRATÉGCO	Atraer mayor número de socios a través de programas de incentivos y promociones, e incrementar el valor de sus aportaciones																					
ACTIVIDADES	**PRESUPUESTO**	**2019**				**2020**				**2021**				**2022**				**2023**			
		1	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
Propiciar reuniones con todos los directivos y establecer el plan de incentivos y promociones, de tal manera que se especifiquen cada uno de ellos (libretas, esferográficos, etc) con su respectivo presupuesto	$ 0,00																				
Adquirir el número de premios e incentivos según el presupuesto asignado y Aplicar el plan de promociones e Incentivos.	$ 735,00																				
Desarrollo el plan de promociones e incentivos y difusión del mismo por medios radiales, sitio web de la cooperativa y redes sociales.	$ 6.928,86																				
TOTAL	**$ 7.663,86**																				

Fuente: *Plan de Acción 2*

PLAN DE ACCIÓN 3

Tabla 81

Plan de Acción 3

Objetivo estratégico N°3	***Implementar servicios automatizados, así como también cajeros automáticos y máquinas generadoras de tickets***				
Estrategia 6	*Creación e implementación de un cajero automático con su respectiva tarjeta de débito que permita el fácil acceso a transacciones financieras*				
Estrategia 7	*Mejorar y ampliar la infraestructura de la cooperativa con la implementación de máquinas generadora de tickets de turnos*				
Estrategia 8	*Implementación de una ventanilla especial de cobro de servicios complementarios como pago de internet y planes prepago*				
Estrategia 9	*Mayor agilidad en la atención de ventanillas de manera automatizada, sin papeletas*				
Proyecto	*Implementación de procesos automatizados y cobro de servicios complementarios*				
Actividades	**CRONOGRAMA**	**RECURSOS**	**RESPONSABLE**	**PRESUPUESTO**	**INDICADOR**
Determinar el espacio adecuado para la implementación de cajero automático y de la máquina generadora de tickets de turnos	1 mes	Materiales	Gerente, Jefa Administrativa y Financiera	$ 0,00	
Cotizar el costo de la implementación del cajero automático, con su respectiva tarjeta de débito y máquina generadora de tickets de acuerdo al presupuesto de CACEL	1 mes	Materiales y Financieros	Gerente, Jefa Administrativa y Financiera, contadora	$ 0,00	$\frac{\#\ Clientes\ Satisfechos}{\#\ Clientes\ totales}$
Adquirir e instalar el respectivo cajero automático y máquina generadora de tickets de turnos	2 meses	Materiales y Financieros	Jefa Administrativa y Financiera, contadora	$ 61.718,00	
Reestructurar el sistema VIMACOOP con el fin de implementar las transacciones automatizadas sin papeletas y el acceso a realizar cobros de otros servicios complementarios	1 mes	Materiales y Financieros	Gerente, Jefe de Sistemas	$ 500,00	$\frac{\#\ de\ Proformas\ seleccionadas}{\#\ Proformas\ presentadas}$
TOTAL				**$ 62.218,00**	

Fuente: *Tabla de Planteamiento de Objetivos Estratégicos – Presupuesto y Cronograma del Plan de Acción 3*

PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN 3

Tabla 82

Presupuesto de Plan de Acción 3

Actividad	Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Reestructurar el sistema VIMACOOP con el fin de implementar las transacciones automatizadas sin papeletas y el acceso a realizar cobros de otros servicios complementarios	Programa automatizado	1	$ 500,00	$ 500,00
	SUBTOTAL			**$ 500,00**
Adquirir e instalar el respectivo cajero automático y máquina generadora de tickets de turnos	Cajero Automático	1	$ 18.000,00	$ 18.000,00
	Tarjetas de Débito	4728	$ 6,00	$ 28.368,00
	Máquina generadora de tickets de turno	1	$ 13.500,00	$ 13.500,00
	Papel para impresión de turnos	1000	$ 1,85	$ 1.850,00
	SUBTOTAL			**$ 61.718,00**
PRESUPUESTO TOTAL			**$ 62.218,00**	

Fuente: *Plan de Acción 3*

Tabla 83

Cronograma Plan de Acción 3

OBJETIVO ESTRATÉGCO	Implementar servicios automatizados, así como también cajeros automáticos y máquinas generadoras de tickets																			
ACTIVIDADES	**PRESUPUESTO**	**2019**				**2020**				**2021**				**2022**				**2023**			
		1	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
Determinar el espacio adecuado para la implementación de cajero automático y de la máquina generadora de tickets de turnos	$ 0,00																				
Cotizar el costo de la implementación del cajero automático, con su respectiva tarjeta de débito y máquina generadora de tickets de acuerdo al presupuesto de CACEL	$ 0,00																				
Adquirir e instalar el respectivo cajero automático y máquina generadora de tickets de turnos	$ 61.718,00																				
Reestructurar el sistema VIMACOOP con el fin de implementar las transacciones automatizadas sin papeletas y el acceso a realizar cobros de otros servicios complementarios	$ 500,00																				
TOTAL	**$ 62.218,00**																				

Fuente: *Plan de Acción 3*

g) DISCUSIÓN

Analizando a (Alvarado Carrión, 2015) en su estudio denominado "Planificación Estratégica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Loja Ltda., Periodo 2013-2018", se encontró que posee fortalezas como personal calificado y comprometido, capacitación contante a sus empleados, buen ambiente aboral y una amplia experiencia en el mercado, sin embargo también se detectaron debilidades entre ellas, le deficiente atención al cliente, infraestructura física inadecuada e incompleta, uso deficiente en cuanto a tecnología, de manera de mitigar estas debilidades aprovechando sus fortalezas, este estudio propone planes de mejoras, que van encaminados a mejorar la atención del cliente a través de la ampliación de infraestructura y mejor uso de tecnologías de la información y comunicación; mejorar la cultura organizacional, mediante el replanteo de la filosofía institucional; por otra parte también propone el lanzamiento de un paquete promocional por cumplimiento de pagos en los créditos.

Situación parecida acontece a CACEL, ésta posee un organigrama estructural adecuado, publicidad frecuente y activa, baja tasa de interés en crédito de consumo prioritario, sistemas informáticos actualizados, en cuanto a sus debilidades se destacan el espacio físico reducido y la inexistencia del departamento de Recursos Humanos. Cabe mencionar que en el estudio efectuado a CACPE Loja, no se profundizo financieramente, a diferencia de este estudio, que permitió conocer la salud financiera de CACEL, y es donde se detectó más debilidades principalmente el exceso de provisiones para créditos incobrables, alto índice de liquidez, inexistencia de depósitos a plazo, bajo rendimiento de la cartera de crédito y disminución del número de socios, sin embargo, también se ampliaron fortalezas, entre ellas, alto nivel de solvencia y bajo índice de morosidad.

Es por ello que se propone planes de mejoras que combatan y disminuyan las debilidades existentes en la CACEL, en los que se encuentran, establecer costos y tasas de interés competitivas que permitan tener mayor rentabilidad en cuanto a depósitos a plazo, atraer la atención de socios a través de programas de incentivos

y promociones por apertura de cuentas y pagos puntuales de créditos, así como también la elaboración de más programas de ahorro llamativos principalmente en docentes jubilados, y finalmente, aprovechando la tecnología se plantea la implementación de un cajero automático con su respectiva tarjeta de débito, para un fácil acceso de los socios para realizar sus transacciones financieras, y para una mejor atención, se pretende la instalación de una máquina generadora de tickets de turno

Finalmente, se indica que la planeación estratégica es una función que todo director a cualquier nivel de una organización, debe llevar a cabo, pues refleja la situación administrativa y financiera que mantiene la entidad, considerando que, la dirección y planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las instituciones, permitiendo mayor crecimiento y fortalecimiento en el mercado.

h) CONCLUSIONES

Finalmente, luego de haber desarrollado la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE LOJA", PERIODO 2019 – 2023; se exponen las respectivas conclusiones:

- La inexistencia de una planeación estratégica ha dificultado el desarrollo de la gestión, teniendo como resultado la colocación de recursos en activos improductivos y no en activos productivos.

- Los productos y servicios que presta la COAC son de fácil acceso y de precios cómodos en comparación con la competencia, sin embargo, la ausencia de productos como depósitos a plazo son un punto en el que aún no se han desarrollado

- La falta de implementación de un cajero automático que permita efectuar retiros de efectivo e incluso depósitos, además de ofrecer al socio la opción de consultar movimientos, es una opción financiera rápida y eficaz que funciona las 24 horas del día los 365 días al año.

- La CACEL en los dos últimos años ha disminuido su número de socios, y en la parte financiera posee bajo nivel de morosidad, sin embargo, situación que no favorece a la cooperativa es el exceso de liquidez por ende no logra un progreso sustentable dentro del mercado financiero.

- Finalmente, el direccionamiento estratégico propuesto señala el camino que debe seguir la Cooperativa, por medio del planteamiento de objetivos, estrategias y planes de acción que en conjunto buscan fortalecer administrativamente a la institución.

i) RECOMENDACIONES

Una vez establecidas las conclusiones, en conveniente formular las recomendaciones respectivas:

- Ejecutar el Plan Estratégico propuesto, ya que está direccionado a la creación de estrategias de acuerdo a las necesidades y expectativas de la institución y de sus asociados, permitiendo a los directivos tomar decisiones oportunas, proporcionado así una dirección y bases sólidas para consolidar su crecimiento en el mercado financiero, aprovechando eficientemente sus recursos para alcanzar los objetivos propuestos con una gestión administrativa adecuada.

- Promover ampliamente el consumo de los productos y servicios que oferta la COAC, a través del desarrollo del plan de promociones e incentivos por pagos de cuotas en el plazo establecido, y por apertura de cuentas.

- Implementar un cajero automático, que proporcione comodidad y facilite el acceso a los socios de transacciones financieras, y dar una mejor atención al socio a través de una maquina generadora de tickets de turno; así como también la implementación de cobros de servicios complementarios, aprovechando el exceso de liquidez para hacer invertir dinero en activos productivos.

- Finalmente se recomienda desarrollar todos los proyectos planteados en el presente trabajo, para solucionar los problemas identificados, incrementar la rentabilidad y fortalecer internamente a la Cooperativa, asegurando de esta manera su crecimiento y posicionamiento dentro de mercado financiero, en el presente y en el futuro.

j) BIBLIOGRAFÍA

Alvarado Carrión, C. (2015). *Repositorio UNL*. Recuperado el 06 de Marzo de 2019

Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración* (Primera ed.). (J. L. Chávez Servin, Trad.) México: Pearson Editorial. Recuperado el 08 de Noviembre de 2018

Ambito.com. (13 de agosto de 2018). Recuperado el 12 de julio de 2018, de Ambito.com: http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5

Aranda, A. A. (2000). Planificación estratégica educativa. Loja: Imprenta Cosmos. Recuperado el 20 de Junio de 2018

Baena Toro, D. (2010). *Análisis Financiero Enfoque y Proyecciones* (Primera ed.). (A. Acosta, Ed.) Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 5 de Noviembre de 2018

Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2018, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

Banco Central del Ecuador. (12 de Diciembre de 2018). Evolución de la Balanza Comercial. (S. d. Macroeconómica, Ed.) *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2018, de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201812.pdf

Bancos, S. d. (2018). *Superintencia de Bancos*. Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/

Campos Climent, V. (2018). *Diccionario Empresarial Wolters Kluwer*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2018, de http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTQ0sztbLUouLM_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAKde23zUAAAA=WKE

Carvalho, J. A. (2010). *Estados Financieros Normas para su preparación y presentación* (Segunda ed.). (A. Acosta, Ed.) Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 5 de Noviembre de 2018

Cedeño Gómez, Á. (2005). *Adminsitración de la empresa* (Tercera ed.). Costa Rica, San José: Universidad Estatal a Distacia. Recuperado el 8 de Noviembre de 2018

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoria General de la Administración* (Tercera ed.). (R. A. Del Bosque Alayón, Ed., & S. Pontón Becerril, Trad.) México: McGraw - Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado el 05 de Noviembre de 2018

Chiriboga. (2014). *Las Cooperativas de Ahorro y Credito en la Economia Popular y Solidaria.* Quito, Ecuador: Impresepp. Recuperado el 10 de Enero de 2019

Chiriboga, A. (2005). *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano* (Quinta ed.). Quito, Ecuador: Publigráficas Jokama.

Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). *Consorcio para el Derecho Socio-Ambiental.* Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de Consorcio para el Derecho Socio-Ambiental: http://www.derecho-ambiental.org/Derecho/Legislacion/Constitucion_Asamblea_Ecuador_4.html

Cosede. (2016). Corporación de Seguro de Depósitos. *Diario "El Comercio"*. Recuperado el 11 de Junio de 2018, de http://www.elcomercio.com/actualidad/cooperativas-liquidacion-economia-ecuador-cosede.html

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estrategica* (Decimocuarta ed.). (G. D. Chávez, Ed.) Mexico: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado el 15 de Julio de 2018

David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. En D. Fred R., *Conceptos de Administración Estratégica* (V. Alba, & E. Jasso, Trads., Decima Cuarta ed.). México, Naucalpan de Juárez: Pearson Educación. Recuperado el 16 de Julio de 2018

Donneys Gonzalez, F. (2018). *Universidad de San Buenaventura.* Recuperado el 5 de Noviembre de 2018, de https://www.usbcali.edu.co/ecoredes/estructura-del-estado-de-resultados.html

Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General* (Decimo Cuarta ed.). Argentina: Libreria "El Ateneo". Recuperado el 18 de Octubre de 2018

Financiero, C. O. (2014).

Gabaldon, N. (1980). *Algunos Conceptos de Muestreo* (Tercera ed.). Caracas, Venezuela. Recuperado el 16 de Agosto de 2018

Garrido, B. S. (2006). *Dirección Estratégica* (Segunda ed.). (S. J. Fernández, Ed.) Madrid, España: McGraw - Hill / Interamericana de España, S.A. Recuperado el 25 de Junio de 2018

Gómez, C. G. (1994). *Orgnización y Planeación de Empresas* (Octava ed.). (R. S. Nájera, Ed.) México, Atlacamulco: McGraw - Hill / Interamericana de México S.A. Recuperado el 15 de Junio de 2018

Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Adminisración Estratégica* (Decimo Primera ed.). (O. A. Vega, Ed.) México: Cengage Learning Editores, S.A. Recuperado el 25 de Junio de 2018

Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica* (Décima Primera ed.). (O. A. Vega, Ed.) México, Sante Fé: Cengage Learning Editores, S.A. Recuperado el 20 de Junio de 2018

INEC. (Enero de 2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/loja.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Diciembre de 2018). *INEC*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2018, de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/

Kloter, et al. (2000). *Introducción al Marketing* (Segunda ed.). (A. Otero, Ed.) Madrid, España: Pearson Educación S.A. Recuperado el 10 de Junio de 2018

Kloter, P.; Armstorng, G.; Saunders, J.; Wong, V.; Miquel, S.; Bigné, J.; Cámara, D. (2000). *Introducción al Marketing* (Segunda ed.). (A. Otero, Ed.) Madrid, España: Pearson Educación S.A. Recuperado el 18 de Julio de 2018

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (Abril de 2011). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 05 de Junio de 2018, de http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA_reforma_diciembre_2017.pdf/795d5b56-68b9-4eb3-9f86-2ed1edf3f532

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero. (Abril de 2011). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 05 de Junio de 2018, de http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA_reforma_diciembre_2017.pdf/795d5b56-68b9-4eb3-9f86-2ed1edf3f532

Loring, J. (2005). *La Gestion Financiera* (Quinta ed., Vol. II). (A. d. Recalde, Ed.) España: Deusto, S.A. Recuperado el 25 de 06 de 2018

Luna González, A. C. (2010). *Administración Estratégica* (Primera ed.). (J. E. Callejas, Ed.) México, San Juan, Tlihuaca: Grupo Editorial Patria, S.A. DE C.V. Recuperado el 16 de Julio de 2018

Martínez, J. R. (2014). *Consumidores Consumidos.* Madrid: Khaf.

Moreno, A. P. (2002). Elementos básicos de Administración Financiera. En A. P. Moreno, *Elementos básicos de Administración Financiera* (pág. 31). México, México D.F.: Cengage Learning. Recuperado el 6 de Julio de 2018

Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional ,enfoques y proceso administrativo.* México: Pearson educación. Recuperado el 12 de Julio de 2018

Navajo Gómez, P. (2012). *Planificación Estratégica en Organizaciones no Lucrativas.* España: Narcea.

Normas Internacionales de Contabilidad. (2018).

Ortega, A. L. (2008). *Planeación Financiera Estratégica* (Primera ed.). (R. A. Alayón, Ed.) Mexico: McGraw - Hill / Interamericana Editores S.A. Recuperado el 18 de Julio de 2018

Parejo, J. A., Antonio, C., Rodríguez, L., Álvaro, C., & Eduardo, A. (Septiembre de 2016). *Manual del Sistema Financiero Español.* Recuperado el 29 de Octubre de 2018, de https://planetadelibrospe0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/34/33410_Manual_Sistema_Financiero.pdf

Porter, M. (Enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 17. Recuperado el 09 de Julio de 2018, de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional* (Cuarta ed.). Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 26 de Junio de 2018

Richardson David C. . (2009). Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Madison, USA. Recuperado el 19 de Junio de 2018, de https://es.scribd.com/document/209357636/PERLAS-El-Sistema-Pelas-Por-Woccu

Richardson, D. C. (2009). *Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.* USA.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). (M. d. Anta, Ed., & J. F. Dávila Martínez, Trad.) México: Pearson Educación. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de http://www.cars59.com/wp-content/uploads/2016/02/Book-Administracion.pdf

Robbins, S. P., Coulter, M., & Decenzo, D. (2013). *Fundamentos de Administración* (Octava ed.). (E. M. d´Borneville, Trad.) México: Pearson Prentice Hall. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de http://www.academia.edu/28751366/Fundamentos_de_administracion_-_Stephen_P._Robbins.pdf

Rochdale, P. d. (1844). *Cooperativas de las Américas*. Obtenido de https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456

Rojas, L. M., & Medina, M. L. (2012). *Planeación Estratégica* (Primera ed.). Colombia: Ediciones de la U. Recuperado el 20 de Julio de 2018

Sandoval, L. (2008). *Los Estados Financiero Básicos, su uso e interpretación para la toma de decisiones* (Primera ed.). International Joumal of Good Conscience. Recuperado el 5 de Noviembre de 2018

SEPS. (29 de Agosto de 2001.). *LEY DE COOPERATIVAS, CODIFICACION*. Obtenido de https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/LEY_DE_COOPERATIVAS.pdf

Snell, & Bateman. (2001). *Administración: Una Ventaja Competitiva* (Cuarta ed.). (G. Cevallos, & A. Lozano, Trads.) México: McGraw - Hill Interamericana Editores S.A. DE C.V. Recuperado el 25 de Junio de 2018

Steiner, G. A. (2009). *Planeación Estratégica.* Colombia: C.E.C.S.A. Recuperado el 18 de Junio de 2018

Strickland, T. A. (2011). Administración Estratégica Conceptos y Casos. Editorial Mc Graw Hill. Recuperado el 23 de Junio de 2018

Superintencia de Bancos. (2018). *SDB.* Obtenido de SDB: https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (14 de Abril de 2011). *SEPS.* Recuperado el 05 de Junio de 2018, de SEPS: http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%2

0de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estretégica* (Decimoctava ed.). (K. Estrada Arriaga, Ed., R. M. Rubio Ruiz, J. J. Dávila Martínez, A. Deras Quiñones , & P. Mascaró Sacristán, Trads.) México: The McGraw-Hill Companies, Inc. doi: 01376

Thompson, Strickland, & Gamble. (2008). *Administración Estratégica* (Decimo Quinta ed.). (R. A. Alayón, Ed., & F. J. Rubio, Trad.) México, México D.F.: McGraw - Hill/ Interamericana Editores, S.A. Recuperado el 14 de Julio de 2018

Unidas, E. D. (Enero de 2019). *Country Meters*. Recuperado el 26 de 2019 de Febrero, de https://countrymeters.info/es/Ecuador

Viscione, J. A. (2008). Análisis Financiero, Principios y Métodos. En J. A. Viscione, *Análisis Financiero, Principios y Métodos* (pág. 13). México: Limusa S.A. Recuperado el 28 de Junio de 2018

Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y política de negocios* (Décima ed.). (P. M. Guerrero, Ed.) México: Pearson Educación. Recuperado el 16 de Julio de 2010

k) ANEXOS

ANEXO 1: Proyecto aprobado

a. Tema

Planeación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja" periodo 2019 – 2023

b. Problemática

La situación económica que se ha venido dando en algunas entidades financieras en el país en los últimos años, es motivo para que éstas se vean en la obligación de cerrar sus puertas; entre el año 2013 y 2016 se liquidaron 200 cooperativas (Cosede, 2016), por motivos de informalidades legales, por consentimiento de los socios o simplemente fruto de las malas decisiones en funciones a las cuales estaban designadas, dicha liquidación de cooperativas da como consecuencia la pérdida de capital, de ahorro de los socios y consecuentemente la desconfianza del público en general.

Sin embargo, a pesar que ciertas cooperativas se liquidaron, la desconfianza de la ciudadanía fue en aumento, depositar sus ahorros y realizar inversiones en entidades financieras se convirtió en punto de análisis muy fuerte, es por ello que muchas cooperativas optan por la absorción de las más pequeñas, con el fin de tener bases más sólidas, dando como resultado entidades financieras solventes y líquidas, donde la seguridad de la ciudadanía se ha ido fortaleciendo, a causa del reconocimiento constitucional de dichas entidades por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), como organismo de control y supervisión de las mismas.

En el Ecuador, la inclusión económica y social, se ha encaminado en vigorizar a estas entidades financieras que controla y por ende responder a las inquietudes y demandas de sus socios, mediante programas de capacitaciones al personal de las instituciones tanto en el ámbito financiero como administrativo, con el fin de que el servicio que prestan a la ciudadanía en general sea más eficiente y ágil.

Una de las cooperativas que surgieron y que están creciendo y fortaleciéndose considerablemente en los últimos años, es la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja", CACEL de ahora en adelante, con 52 años de trayectoria, contribuyendo al bienestar económico del magisterio lojano, se caracteriza por ser una entidad de servicio social, a través de múltiples productos como: ahorros a la vista, ahorro programado especial, ahorro cooperativo en tasas referenciales, préstamos ordinarios, extraordinarios, emergentes y educativos; y servicios cooperativos que ofrece a sus miles de socios, entre ellos: centro médico, fondo mortuorio, de solidaridad, salas de velaciones, cofres, complejo recreacional en Catamayo, convenios con comisariatos y farmacias en casi todos los cantones de la provincia de Loja.

Sin embargo, pese a la calidad de los productos y servicios que ésta entidad brinda a sus socios y público en general, es posible evidenciar que no existe un instrumento o herramienta, mediante los cuales se haya planificado, dirigido e intensificado los procesos y actividades que ha venido desarrollando; presentando una desactualización en su misión y visión, así mismo se considera, la carencia de metas a corto plazo y por ende el cumplimiento de objetivos que permitan a la CACEL el crecimiento institucional, por lo que surge la necesidad de una propuesta de una planeación estratégica, donde se verán expuestas las necesidades de cada uno de los departamentos, aprovechando las oportunidades de su entorno conjuntamente con sus fortalezas, para minimizar amenazas futuras, y por ende priorizar la debilidades existentes, pretendiendo tener como resultado una mejor atención al cliente, el cumplimiento de las expectativas de liquidez y rentabilidad de sus socios, y un ambiente laboral idóneo, en este sentido, clientes, socios y empleados en conjunto se verán comprometidos por mantener una cooperativa sólida y estable.

c. Justificación

La Universidad Nacional de Loja mediante la carrera de Banca y Finanzas tiene como objetivo primordial servir a la sociedad entregando profesionales idóneos y capaces de desenvolverse en el ámbito bancario, financiero y

emprendimiento, es por ello que el presente trabajo de titulación se justifica académicamente en el sentido en que se verán reflejados y aplicados los conocimientos impartidos en las aulas de clase durante toda la formación académica, mismos que permitirán desarrollar destrezas, habilidades y la capacidad de relacionar la teoría con la práctica, dicho trabajo de titulación pretende proponer alternativas para solucionar los diferentes acontecimientos existentes en la sociedad, convirtiéndose así en una fuente de consulta para presentes y futuras generaciones.

En la parte económica, con la formulación de la planeación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja", se establecerá un medio por el cual, se conocerá la situación por la que está pasando la misma, convirtiéndose así, en una guía para el mejor manejo de sus recursos tanto humanos, financieros y materiales, todo esto con el fin de aumentar su rentabilidad, crecer de manera solvente y eficaz, y por ende, satisfacer las necesidades financieras de la comunidad lojana y sus alrededores.

Y finalmente, se justifica en el ámbito social, ya que al realizar el presente trabajo de titulación, cristalizado como una herramienta útil y necesaria que ayudará a la entidad, permitiendo estar en contacto permanente e interactivo con todo el público de interés, y direccionarse perfectamente en sus actividades, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado dentro del entorno en que se desenvuelve, y de tal manera ser una cooperativa propulsora y pionera en la región sur del país y por ende, un ejemplo digno de imitar por las demás cooperativas, constituyendo un aporte al desarrollo para la comunidad lojana, mediante un acercamiento y comunicación a sus socios.

d. Objetivos

Objetivo General:

Diseñar una planeación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja" periodo 2019 – 2023

Objetivos Específicos:

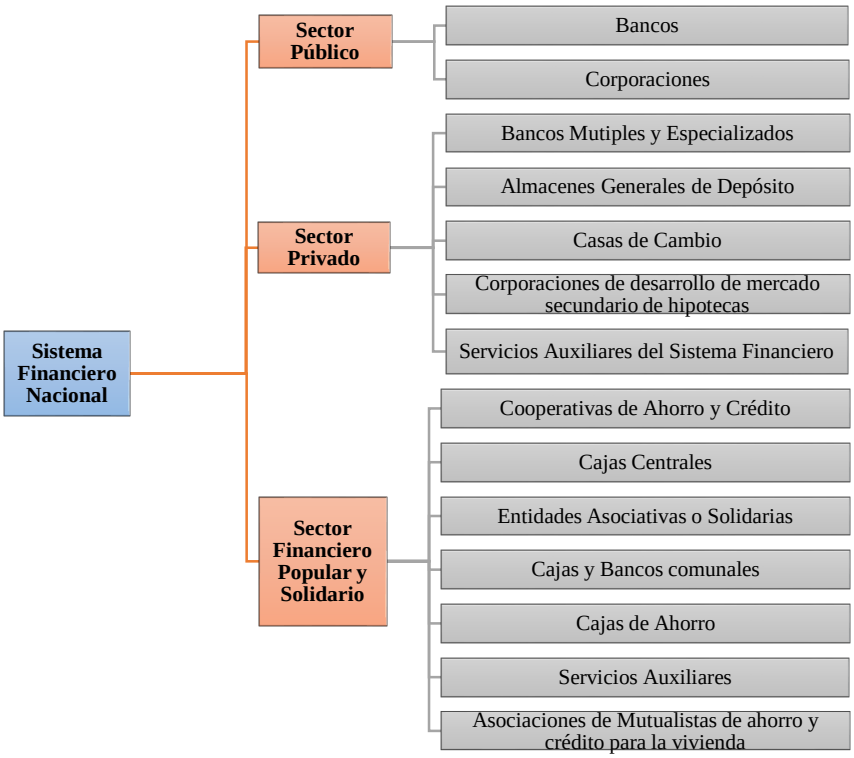
1. Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja", a fin de encontrar aspectos claves para la formulación de la planificación estratégica.
2. Efectuar un análisis mediante el Sistema de Monitoreo PERLAS, para conocer la salud financiera de la CACEL.
3. Aplicar matrices que permitan evaluar interna y externamente la gestión administrativa y financiera desarrollada en CACEL.
4. Elaborar un plan operativo basado en estrategias administrativas y financieras que permitan el crecimiento institucional de la CACEL.

e. Marco teórico

SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

Es un conjunto de instituciones que tiene como función principal organizar el mercado y canalizar los recursos financieros desde los agentes financieros excedentarios (ahorradores) y los deficitarios demandantes de capital (inversionistas y prestatarios). (Superintencia de Bancos, 2018)

Estructura del Sistema Financiero Nacional



Fuente: *Código Orgánico Monetario y Financiero. Integración del Sistema Financiero Nacional*

SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

Forma de organización económica en la que sus integrantes, ya sea individual y colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios mediante relaciones basadas en la solidaridad, cooperación y reciprocidad, situando al ser humano como sujeto y fin de su actividad (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2011)

Sector Cooperativo

Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a los valores

y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2011)

ADMINISTRACIÓN

Según (Fayol, 1987) administración hace referencia a prever, organizar, mandar, coordinar y controlar alguna situación o escenario que se presente, con la asignación de recursos necesarios para cumplir un mismo objetivo.

Administración Financiera

Es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo mediante la obtención de recueros financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas. (Moreno, 2002).

Estados Financieros

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación económica y financiera y los cambios que experimenta una entidad en un periodo determinado (Normas Internacionales de Contabilidad, 2018)

Análisis Financiero

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

Sistema de Monitoreo PERLAS

En el transcurso del tiempo se ha tratado de implementar un sistema para las instituciones financieras en todo el mundo, que implique varios ratios financieros y reglas empíricas, sin embargo no se ha logrado una consolidación de todos ellos, es por ello que, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito emplea una serie de ratios financieros

conocidos como “PERLAS”, capaz de medir tanto los componentes individuales como el sistema entero (Richardson, 2009).

Cada letra que compone la palabra PERLAS proporciona información que permite medir un área clave de las operaciones de una COAC, es decir, (P) Protección, (E) Estructura financiera eficaz, (A) Calidad de Activos, (R) Tasas de Rendimiento y costos, (L) Liquidez y (S) Señales de crecimiento.

Objetivos del Sistema de Monitoreo de PERLAS

- **Herramienta de administración ejecutiva**

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

- **Ratios y fórmulas de evaluación estandarizados**

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

- **Clasificaciones objetivas y comparativas**

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

- **Facilitar el control supervisorio**

  La introducción del sistema de evaluación PERLAS puede cambiar el papel de

los inspectores, si se identifican errores, son relativamente fáciles de corregir; y muchas veces proporcionan a la gerencia una nueva percepción acerca de sus operaciones.

Tabla N°1

Metas del Sistema de Monitoreo PERLAS

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCION	META
P = PROTECCION	P1	Provisión para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos >12 meses.	100%
	P2	Provisión neta para préstamos incobrables /Provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses	35%
	P2U	Provisión neta para préstamos incobrables /Provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses (Definido por el usuario).	100%
	P3	Castigo total de préstamos morosos >12 meses	SI
	P4	Castigos Anuales de préstamos / Cartera promedio.	Lo mínimo
	P5	Recuperación cartera castigada / Castigos acumulados	>75%
	P6	Solvencia	≥111%
ÁREA	**PERLAS**	**DESCRIPCION**	**META**
E = ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ	E1	Préstamos netos/ Activo total	70-80%
	E2	Inversiones líquidas / Activo total	≤ 16%
	E3	Inversiones financieras / Activo total	≤ 2%
	E4	Inversiones no financieras / Activo total	0%
	E5	Depósitos de ahorro / Activo total	70 - 80%
	E6	Crédito externo / Activo total	0- 5%
	E7	Aportaciones / Activo total	≤ 20%
	E8	Capital institucional / Activo total	≥10%
	E9	Capital institucional neto/ Activo total	≥10%
	E9U	Capital institucional neto/ Activo total (Definido por el Usuario)	≥10%
ÁREA	**PERLAS**	**DESCRIPCION**	**META**
A = CALIDAD DE ACTIVOS	A1	Morosidad total / Cartera bruta	≤ 5%
	A1U	Morosidad total / Cartera bruta (Definido por el usuario)	≤ 5%
	A2	Activos improductivos / Activo total	≤ 5%
	A3	(Capital institucional neto + Capital transitorio + Pasivos sin costo / Activos improductivos.	≥ 200%
ÁREA	**PERLAS**	**DESCRIPCION**	**META**
R = TASAS DE RENDIMIENTO Y COSTOS	R1	Ingresos netos de préstamos / Promedio de cartera de préstamos neta	Tasas del mercado
	R2	Ingresos por inversiones líquidas / Promedio inversiones liquidas	Tasas del mercado
	R3	Ingresos por inversiones financieras/ Promedio inversiones financieras	Tasas del mercado
	R4	Ingresos por inversiones no financieras/ promedio inversiones no financieras	≥ R1
	R5	Costos Financieros: Depósitos de ahorro / Promedio de Depósitos de ahorro	Tasas del mercado >Inflación
	R6	Costos Financieros: Crédito Externo / Promedio Crédito Externo	Tasas del mercado

	R7	Costos Financieros: Aportaciones / Promedio Aportaciones	Tasas del mercado ≥ R5
	R8	Margen Bruto / Promedio Activo Total	Variable relacionado con el cumplimiento de E9,
	R9	Gastos Operativos / Promedio Activo Total	≤ 5%
	R10	Provisiones Activos de Riesgo / Promedio Activo Total	^P1 = 100% ^P2 = 35%
	R11	Otros Ingresos y Gastos / Promedio Activo Total	Lo mínimo
	R12	Excedente Neto / Promedio Activo Total (ROA)	^E9 >10%
	R13	Excedente Neto / Promedio Capital Institucional + Capital Transitorio (ROC)	> Inflación
ÁREA	**PERLAS**	**DESCRIPCION**	**META**
L = LIQUIDEZ	L1	(Inversiones a corto plazo + Activos líquidos - cuentas por pagar a corto plazo)/Depósitos de ahorro	15-20%
	L2	Reservas de liquidez / Depósitos de ahorro	10%
	L3	Activos líquidos improductivos / Activo total	< 1%
ÁREA	**PERLAS**	**DESCRIPCION**	**META**
S = SEÑALES DE CRECIMIENTO	S1	Crecimiento de préstamos	^E1= 70-80%
	S2	Crecimiento de inversiones líquidas	^E2 ≤ 16%
	S3	Crecimiento de inversiones financieras	^E3≤ 2%
	S4	Crecimiento de inversiones no financieras	^E4=0%
	S5	Crecimiento de depósitos de ahorro	^E5=70-80%
	S6	Crecimiento de crédito externo	^E6=0- 5%
	S7	Crecimiento de aportaciones	^E7≤ 20%
	S8	Crecimiento de capital institucional	^E8≥10%
	S9	Crecimiento de capital institucional neto	^E9≥10%
	S10	Crecimiento del número de asociados	≥ 15%
	S11	Crecimiento del activo total	> Inflación +10%

Fuente: *David C. Richardson. Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito*

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo según (Fayol, 1987), fundamentalmente se describe como un proceso compuesto por fases o funciones a seguir como es: planificar, donde se realiza un pronóstico y plan, donde se examina el futuro y por ende se elabora un plan de la acción; organizar, donde se define la estructura a seguir, y los materiales necesarios; dirigir, es decir mantener fluidas las actividades del personal; coordinar, hace referencia a unificar y concordar las diferentes actividades que se están realizando, para finalmente, controlar, que involucra, dar seguimiento de que todo ocurra conforme a las regla establecidas y a las órdenes impartidas.

Planeación

Es el proceso o una actividad intelectual que tiene por objetivo proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para alcanzarlo, indistintamente del ámbito en el que se encuentre, puede ser político, económico, educativo o empresarial (Ortega, 2008). En consecuencia, es el resultado de organizar una tarea simple o compleja teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención uno o varios objetivos.

Planeación Estratégica

"Es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución, se deriva de su filosofía, misión, orientación, objetivos, metas y programas así como de su estrategia a utilizar para asegurar su logro" (Aranda, 2000, pág. 27). Se considera el primer paso dentro del proceso administrativo puesto que, permite coordinar acciones de diferentes partes de la organización con el fin de asegurar el desarrollo y crecimiento de la misma dentro de un entorno competitivo.

Importancia de la Planeación estratégica

La planeación es una función primordial del proceso administrativo que, a pesar de que varíe su contenido dependiendo de la magnitud y tipo de organización, propone ciertos pasos para llevar a cabo una adecuada previsión de actividades, tales como plantear su misión, objetivos, políticas, estrategias, con el fin de cumplir con efectividad sus funciones, para mejorar la calidad de sus procesos y productos (Gómez, 1994). En consecuencia, propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos para la utilización y optimización racional de los recursos, permitiendo a la empresa anticiparse a posibles problemas y proponer soluciones inmediatas, reduciendo de esta manera, el nivel de incertidumbre que puede presentar en el futuro.

NIVELES DE PLANEACIÓN

Planeación Estratégica

Es un proceso complejo que lleva a una organización a un territorio desconocido, no se considera como una receta para alcanzar el éxito; sino una pauta o guía para la

organización y por ende un marco para responder ciertas interrogantes existentes y resolver problemas (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013). Esencialmente sirve para proyectar un futuro a partir del presente, es decir pretende buscar estrategias competitivas para una nueva era en constante desarrollo tecnológico, de tal manera que permita tomar decisiones hoy que fundamente el éxito del futuro.

Planeación Táctica

"Traduce metas amplias y planes estratégicos en metas y planes específicos que son importantes para una porción definida de la organización, a menudo un área funcional, como marketing o recursos humanos" (Snell & Bateman, 2001, pág. 134). De tal manera que se identifica como una extensión de la planificación estratégica, cuyos planes tácticos están enfocados en las principales acciones que deben realizar todos los niveles de una organización, implementando medidas para cumplir su parte dentro del plan estratégico.

Planeación Operativa

Consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos planteados, en consecuencia, identifica los procedimientos y procesos específicos que son necesarios dentro de los niveles más bajos de la organización (Snell & Bateman, 2001). De esta manera, los gerentes de nivel operativo desarrollan planes que involucran periodos muy cortos y se centran en tareas de rutina, facilitando la coordinación de los recursos de la organización (humanos, financieros y físicos) para que sea posible alcanzar las metas y los objetivos que están contenidos en los planes estratégico y táctico de dicha organización.

Tabla N°2

Principios Básicos de la planeación estratégica

Principios	Actividad
Factibilidad	Debe realizarse y adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.
Objetividad y Cuantificación	Debe basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opciones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios, y expresarse en tiempo y dinero.
Flexibilidad	Es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.
Unidad	Todos los proyectos deben integrarse a un plan general y al logro de los objetivos generales.
Cambio de estrategias	Cuando un plan se extienda, será necesario rehacerlo por completo. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y, en consecuencia, las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

Fuente: *Ortega Alfonso. Planeación Financiera Estratégica*

Estrategia

Se plantea como un medio o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización de manera relacionada.

> Es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercados. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008, pág. 3)

La necesidad de tener una estrategia tiene validez universal, donde las compañías más pequeñas son las que más precisan de una estrategia para defenderse de los competidores sin contar con grandes recursos.

Tabla N°3

Modelo Integral del Proceso de Administración Estratégica

Fases del Proceso de Planeación Estratégica	Actividades	Matrices
1.Formulación de Estrategias	Declaración de Misión y Visión	• Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) • Matriz de Perfil Competitivo (MPC) • Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) • Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) • Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) • Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)
	Análisis Externo	
	Análisis Interno	
	Establecimiento de objetivos	
	Análisis y Elección de Estrategias	
2.Implementación de Estrategias	Implementación de Estrategias	
3.Evaluación de Estrategias	Revisión, Evaluación y Control de Estrategias	

Fuente: *David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica*

Formulación de Estrategias

Implica diferentes opciones o alternativas estratégicas que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico, dando espacio para que la estrategia sirva de guía de cómo lograr los objetivos y la manera de luchar por la misión de la empresa u organización; por lo tanto, al igual que la misión, las estrategias se adaptan a los cambios del entorno (Ortega, 2008).

Implementación de Estrategias

Proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos, este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización (Wheelen & Hunger, 2007). También denominada planificación operativa, por ende, implica con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos.

Evaluación de Estrategias

Se define como un "proceso en el que se supervisa las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento esperado" (Wheelen & Hunger, 2007, pág. 17). Por tal motivo, la evaluación y control de las estrategias completa el modelo de administración estratégicas, en base a los resultados obtenidos durante esta fase, la administración podrá determinar los ajustes necesarios en la formulación de cada estrategia.

Análisis Situacional

Se define como el entorno en el cual la empresa opera, involucra su estructura organizacional vigente, principales proveedores y clientes, el sector dentro del mercado, el desempeño empresarial y evolución de la misma en los últimos años. "El propósito de este análisis es definir el entorno y las condiciones en las que opera la institución, ayudándonos así a contextualizar la situación actual; proporcionándonos una base para seguir el proceso de planificación estratégica" (Steiner, 2009, pág. 14).

Misión

Describe qué hace referencia la empresa, toda organización tiene una misión con una doble dimensión: una económica y otra social, siendo la primera la necesidad de ser rentable y la segunda hace referencia a aspectos inespecíficos como generar empleo y desarrollar profesionales (Rojas & Medina, 2012).

Visión

"Se considera como el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro" (Rojas & Medina, 2012, pág. 55). En otras palabras, la visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado, con frecuencia a grandes rasgos de lo que pretende alcanzar.

Análisis Externo

También denominada como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa que tiene por objetivo identificar variables clave que brinden respuestas susceptibles de

implementación, en donde la organización debe tener la capacidad de responder de manera ofensiva o defensiva, según sea el caso. “Se analiza con detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden repercutir en forma positiva o negativa en el desarrollo presente o futuro de la empresa” (Kloter, et al., 2000, pág. 34). Por ende, permite que la empresa aproveche las oportunidades externas y mitigue el impacto de las amenazas existentes en el medio.

Oportunidades

Circunstancia favorable del ambiente global que si la empresa la sabe explotar, puede ser competitiva y alcanzar la mejora continua (Luna González, 2010). Por consiguiente, son las posibilidades propicias que se deben reconocer o descubrir en el entorno donde actúa la empresa u organización, para aprovechar y obtener una ventaja competitiva.

Amenazas

Se relaciona con situaciones que provienen de su entorno y que pueden llegar a tentar contra la permanencia de la organización en el mercado donde se desarrolla, se explica como una condición del entorno general que podría entorpecer los esfuerzos de una compañía para lograr la competitividad estratégica (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015). De tal manera que, implica una circunstancia desfavorable del medio global que puede perjudicar los esfuerzos de la empresa para ser competitiva y no alcanzar la mejora continua.

Macroentorno

Las condiciones de las fuerzas en el macroentorno son muy variables en un amplio contexto, como en lo económico, tecnológico, demográfico, social, político y competitivo (Hill, Jones, & Schilling, 2015). A continuación, se detallan cada una de las fuerzas del macroentorno:

- **Fuerzas económicas:** se relaciona con factores económicos que ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia, es decir afectan a la salud y el bienestar en general de una nación o la economía regional de una organización, a su vez, ello afecta la capacidad de las compañías y las industrias para obtener una

tasa de rendimiento esperada, como el PIB, inflación, tasa de desempleo, balanza comercial, tasa activa y pasiva, entre otros.

- **Fuerzas Tecnológicas:** involucra los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones, permite crear infinidad de posibilidades para la aparición de nuevos productos o servicios, sin embargo, da lugar a que los productos que ya están ene le mercado, se tornen obsoletos de un día a otro.
- **Fuerzas Demográficas:** provienen del resultado de los cambios que registran las características de una población, es cuanto a la edad, género, origen étnico, raza, entre otras.
- **Fuerzas Sociales:** se refiere a la forma en que los cambios en las costumbres sociales y los valores afectan a una industria.
- **Fuerzas Políticas:** son resultado de los cambios en las leyes, reglamentos o estatutos que afectan en alto grado a los administradores y las compañías, de manera que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades.
- **Fuerzas Competitivas:** están relacionadas con recopilación y evaluación de información en función del sector al que pertenece, involucra a sus competidores, proveedores y consumidores.

Fuerzas de Porter

La comprensión de las fuerzas competitivas, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella en el largo plazo. (Porter, 2008). Dentro de las fuerzas de Porter, se incluyen tres fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes

- **Amenaza de la entrada de los nuevos competidores:**

  Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en

el mercado. Este tipo de amenazas puedes depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

  Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo, involucra factores como:

- **Poder de negociación de los compradores:**

  En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

- **Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos:**

  En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.

- **Rivalidad entre competidores:**

  En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto. La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.

Análisis Interno

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos

que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, refiriéndose a los ejecutivos de la empresa u organización. “El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo” (Kotler, P.; Armstorng, G.; Saunders, J.; Wong, V.; Miquel, S.; Bigné, J.; Cámara, D., 2000, pág. 41). Con el fin de conocer así, su situación y capacidades, detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades, existentes en cada uno de los departamentos organizacionales.

Fortalezas

Son recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia, es decir, la fortaleza de los recursos de una empresa representa sus activos competitivos y son grandes determinantes de su competitividad y capacidad de tener éxito en el mercado (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008). Es por ello que las fortalezas que posee la empresa pueden o no hacerla capaz de mejorar su posición competitiva y desempeño financiero dentro de la industria donde se desarrolla.

Debilidades

Hace referencia cada uno de los departamentos en los que una empresa presenta deficiencias que le impiden alcanzar las metas fijadas con anterioridad, y por ende no permite proyectarse a un futuro, en conclusión son los factores que dan lugar a una posición desfavorable frente a la competencia (Ortega, 2008). Principalmente, se trata de factores que puede controlar la empresa, es decir son de carácter interno.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

“Permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013, pág. 80). En otras palabras, trata de presentar, en un cuadro, de doble entrada, por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con el entorno (oportunidades y amenazas), y por otra los valores asignados a cada uno de los factores en función de su contribución al éxito de la empresa en estudio.

Procedimiento para su elaboración:

a) Elaborar una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde ésta, opera.

b) Asignar a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa

c) Asignar a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4= la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.

d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.

e) Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013).

Tabla N°4

Formato de Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
O1			
O2			
O3			
O4			
O5			
Amenazas			
A1			
A2			
A3			
A4			
A5			
Total	**1.00**		

Fuente: *David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica*

El resultado se lo interpreta así:

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

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

"Identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra" (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013, pág. 83). Se considera un instrumento ordenado muy importante que permite identificar a los competidores más significativos dentro de una misma industria, el cual brinda información oportuna sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

Procedimiento para su elaboración:

a) Conocer a la empresa objeto de estudio y a su competencia; manejar estadísticas.

b) Identificar los factores claves de éxito en la industria, mercado o sector en donde actúa la empresa en estudio.

c) Asignar ponderación a cada factor entre 0 (importante) y 1 (muy importante), el valor ponderado asignado a cada factor dependerá de la importancia del mismo. La sumatoria de los valores ponderados debe ser igual a 1,00.

d) Calificar a cada competidor de 1 a 4 en cada factor de éxito; en donde 4 corresponde a la fortaleza principal, 3 a la fortaleza menor, 2 a la debilidad menor y 1 a la debilidad principal.

e) Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave de éxito por la calificación de cada competidor.

f) Sumar los resultados ponderados por cada competidor. (Prieto Herrera, 2012).

Tabla N°5

Formato de Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

		Compañía 1		Compañía 2		Compañía 3	
Factores críticos para el éxito	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación**	**Calificación**	**Puntuación**	**Calificación**	**Puntuación**
Total	**1.00**						

Fuente: *David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica*

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Consiste en una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica, sirve como instrumento vital para la formulación de estrategias puesto que, permite esquematizar y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa, es decir en cada uno de sus departamentos, y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013).

Procedimiento para su elaboración:

a) Identificar las fortalezas y debilidades claves de la empresa.

b) Asigne ponderación a cada factor entre 0 (importante) y 1 (muy importante), es decir que el valor ponderado asignado a cada factor dependerá de la importancia del mismo. La sumatoria de los valores ponderados debe ser igual a 1,00.

c) Calificar cada factor de 1 a 4, así: (1) debilidad importante, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor, (4) fortaleza importante.

d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para obtener el resultado ponderado de cada variable.

e) Sumar los resultados ponderados de cada variable.

Tabla N°6

Formato de Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
F1			
F2			
F3			
F4			
F5			
Debilidades			
D1			
D2			
D3			
D4			
D5			
Total	**1.00**		

Fuente: *David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica*

El resultado se lo interpreta así:

- El resultado total ponderado de ésta matriz puede fluctuar de un resultado bajo de a un resultado alto de 4.00, siendo el resultado promedio 2.50.
- Los resultados mayores al promedio indican que la empresa posee una fuerte posición interna, mientras que los resultados menores a este, demuestran una organización con debilidades fuertes (Prieto Herrera, 2012).

Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Se define como un modelo o instrumento de gestión específico cuyo propósito es el desarrollo de estrategias para mejorar internamente y competir con ventaja, aprovechando el tiempo y lugar, sirve como una herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas) (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013)

Tipos de estrategias de la matriz de análisis FODA

- **Las estrategias FO (estrategias para atacar):** Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.
- **Las estrategias DO (estrategias para movilizar):** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.
- **Las estrategias FA (estrategias para defender):** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.
- **Las estrategias DA (estrategias para reforzar):** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Implica a una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

Pasos para su elaboración:

a) Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.

b) Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.

c) Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.

d) Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.

e) Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.

f) Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

g) Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

h) Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

Tabla N°7

Formato de Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

	Fortalezas	Debilidades
	F1	D1
	F2	D2
	F3	D3
	F4	D4
	F5	D5
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1	1	1
O2	2	2
O3	3	3
O4	4	4
O5	5	5
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1	1	1
A2	2	2
A3	3	3
A4	4	4
A5	5	5

Fuente: *David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica*

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

Se considera una de las matrices más sencillas y más utilizada en la planificación estratégica de las organizaciones, ya que les ofrece a los analistas las mejores posibilidades de desempeño en el mercado y la imagen actual de la organización Concepto.

> Modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]). (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013, pág. 178)

Pasos para su elaboración:

a) Seleccionar un conjunto de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la

industria (FI).

b) Asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de –1 (la mejor) a –7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC, hacer una comparación con los competidores. En los ejes FI y EE, hacer una comparación con otras industrias.

c) Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

d) Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

e) Sumar las dos puntuaciones del eje x y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones del eje y, y trazar el punto resultante en Y. Trazar la intersección del nuevo punto xy.

f) Trazar un vector direccional que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Tabla N°8

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

VARIABLES	CALIFICACIONES
Fuerza financiera (FF)	
1	
2	
3	
Promedio	
Fuerza de la industria (FI)	
1	
2	
3	
Promedio	
Estabilidad del entorno (EE)	
1	
2	
3	
Promedio	
Ventaja competitiva (VC)	
1	
2	
3	
Promedio	
Conclusión	

Fuente: *David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica*

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Esta matriz, se diferencia del resto por ser la única que establece prioridades entre las diferentes alternativas estratégicas, pues en esta matriz, se pretende la elección de una de las estrategias frente a las demás utilizando para la información que proporciona el resto de matrices.

> Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), que comprende la etapa 3 del modelo analítico de formulación de estrategias. Esta técnica indica de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE utiliza el análisis de los insumos realizado en la etapa 1 y los resultados de la adecuación que se lleva a cabo en la etapa 2 para efectuar una elección objetiva entre las estrategias alternativas. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013, pág. 191)

La matriz MPEC está compuesta por:

- Columna de izquierda, donde se incluyen los factores claves tanto internos como externos (matices MEI, MEE y MPC).
- Fila superior, donde se insertan las estrategias alternativas viables o posibles tomadas de las matrices FODA y PEYEA

Pasos para su elaboración:

a) Elaborar una lista de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas clave de la empresa.

b) Asignar valores a cada factor externo e interno clave, estos valores son idénticos a los de las matrices MEE y MEI.

c) Identificar las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas y anótelas en la línea superior de la MPEC.

d) Ubicar los puntajes de que deben expresar la atracción relativa (PA) de cada estrategia dentro del grupo de estrategias, así: (1) estrategia no aceptable, (2) estrategia posiblemente aceptada, (3) estrategia probablemente aceptada, y (4) estrategia muy aceptada.

e) Calcular los puntajes totales del grado de atracción (PTA), estos se definen como el producto de multiplicar los valores (paso 2) por los puntajes del grado de

atracción (paso 4) en cada columna. Los puntajes totales del grado de atracción indican el grado relativo de atracción de cada estrategia alternativa.

f) Sumar los puntajes totales del grado de atracción de cada columna de estrategias de la MPEC. La suma de los puntajes totales del grado de atracción (SPTA) muestra cuál estrategia es más atractiva en cada serie de alternativas.

Tabla N°9

Formato de Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

		Estrategias Alternativas		
Factores Clave	**Ponderación**	**Estrategia 1**	**Estrategia 2**	**Estrategia 3**
Oportunidades				
O1				
O2				
O3				
O4				
O5				
Amenazas				
A1				
A2				
A3				
A4				
A5				
TOTAL	**1.00**			
Fortalezas				
F1				
F2				
F3				
F4				
F5				
Debilidades				
D1				
D2				
D3				
D4				
D5				
TOTAL	**1.00**			

Fuente: *David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica*

Plan de Acción

Se define como una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas

personas en un periodo de tiempo determinado, y que deben estar en concordancia con la visión, misión, principios, y valores de todas las unidades estratégicas del negocio (Prieto Herrera, 2012). Es decir, sirve como mecanismo de retroalimentación necesario para el seguimiento del avance en cada actividad, donde se detalla los pasos o acciones requeridos para lograr un objetivo como: los responsables que llevaran a cabo cada actividad, fecha de inicio y terminación, los recursos necesarios, tiempo y mecanismos de control, para un mejor manejo del mismo.

Plan Operativo Anual

Garrido (2006) afirma que: "son declaraciones de resultados medibles que deben lograrse dentro del plazo del plan operativo, se concretan en estándares del rendimiento y en relación con resultados financieros operativos que ben poder ser seguidos y medidos de forma periódica" (pág. 247). Cabe señalar que un POA debe adaptarse a los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores en el periodo de un año, con el fin de maximizar el trabajo de la misma.

f. Metodología

La investigación a desarrollarse será de tipo descriptiva e histórica la misma que consistirá en la descripción detallada de cada una de las etapas que integra o forma parte la planificación estratégica como el FODA, así como también en la descripción del diagnóstico de la realidad del problema investigativo, producto de la información que proporcionarán las encuestas y observaciones, e histórica ya que ayudará a conocer los hechos y sucesos ocasionados en el pasado de la cooperativa y de esta forma recopilar experiencias, aciertos y desaciertos para elaborar la planificación estratégica.

Para el desarrollo del presente trabajo se partirá de una observación directa, con información relevante de la CACEL mediante un acercamiento directo, para evidenciar los procesos de gestión, administración, financiera e imagen corporativa y actividades que desarrolla la misma, los servicios que presta y beneficios que ofrece a los socios, seguido del método científico, con el que se conocerá la realidad del problema investigado comparando los hechos relacionados con la organización y estructura de los organismos

de ahorro y crédito, tanto en el medio interno como externo y de esta forma lograr una confrontación con las bases conceptuales y filosóficas de la planificación estratégica.

Así mismo, se usará la revisión bibliográfica, con el fin de recopilar información necesaria de las diferentes fuentes de consulta sobre la planificación estratégica, con la cual se estructura la fundamentación teórica de la tesis, por medio de: libros, folletos, páginas de internet, etc., esta técnica esta relaciona con el método deductivo, donde se conocerá la normativa administrativa y legal de los organismos de ahorro y crédito, mediante el análisis de estatutos, reglamentos y demás disposiciones legales, de tal manera que se desarrolle el análisis del escenario actual que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja".

Por otra parte, se desarrollará encuestas dirigidas a empleados y socios, así como también una entrevista a la Gerente sobre la realización de la planificación estratégica, publicidad, productos y servicios que brinda la CACEL, con el fin de conocer el entorno actual, tanto externo como interno de la misma; para lo que se usará el método analítico, mediante el cual se proporcionará la facilidad para clasificar, sintetizar y ordenar cada uno de los procesos, gestión y de servicio que ofrece actualmente la cooperativa para luego realizar un análisis extenso y detallado de los factores internos y externos que rodean a la cooperativa, obteniendo información relevante que aportará al desarrollo de la matriz FODA, que permitan puntualizar los ejes de desarrollo y objetivos estratégicos propuestos que son la base de la estructuración de la planificación estratégica.

Partiendo de los estados financieros de la cooperativa, se aplicará los indicadores del Sistema de Monitoreo PERLAS, para que con la ayuda del método sintético se perfile los resultados financieros a los cuales ha llegado CACEL; así mismo este método permitirá el planteamiento de estrategias, objetivos y el desarrollo de planes de acción, elaboración y formulación de las conclusiones y recomendaciones, de tal manera que se vean resumidos los resultados de una forma sintetizada de la planificación estratégica.

Población y muestra

La población objeto de estudio del presente proyecto de investigación está determinada por el número total de trabajadores que equivale a 35 empleados; y por el

número total de socios activos que posee la Cooperativa, actualmente son 4897 socios. Donde 3267 son socias mujeres y los 1630 restantes son socios varones.

Para determinar la muestra se utilizará la siguiente fórmula de autoría de (Gabaldon, 1980)

$$\mathbf{N} = \frac{Z^2.\,p.\,q.\,N}{Ne^2 + Z^2.\,p.\,q}$$

En dónde:

Z: Nivel de confianza 95% equivalente a 1,96

N: Universo equivalente a 4 897 socios

p: Probabilidad a favor 0,5

q: Probabilidad en contra 0,5

e: Margen de error -0,05

$$N = \frac{1{,}96^2(0{,}5)(0{,}5)(4897)}{(4897)(0{,}05)^2 + (1{,}96)^2(0{,}5)(0{,}5)}$$

$$N = \frac{4\,703{,}078}{13{,}2029}$$

$$N = 356{,}22$$

$$N = 356$$

GENERO	SOCIOS	N° ENCUESTAS
Masculino	1630	118
Femenino	3267	238
TOTAL	**4897**	**356**

La muestra corresponde a 356 encuestas, que se aplicará a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Loja”, de las cuales, estratificando la muestra, se tiene que 238 corresponderá para el género femenino, y las 118 restante al masculino.

g. Cronograma

DESCRIPCION	CRONOGRAMA																															
	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración y aprobación del proyecto																																				
Designación del director de tesis																																				
Revisión de literatura																																				
Aplicación de encuestas																																				
Análisis de datos																																				
Procesamiento de Resultados																																				
Revisión parcial de avances																																				
Materiales y métodos																																				
Discusión																																				
Conclusiones y recomendaciones																																				
Presentación del borrador de tesis																																				
Trámites administrativos																																				
Audiencia privada																																				
Correcciones de la sustentación de tesis																																				
Presentación de correcciones																																				
Sustentación y defensa Pública																																				

h. Presupuesto y Financiamiento

Presupuesto

PRESUPUESTO (expresado en dólares americanos)		
DESCRIPCION	**DETALLE**	**TOTAL**
INGRESOS		
Aportes del estudiante		**$ 1.689,20**
EGRESOS		
Materiales de oficina e internet		**$ 520,00**
Copias	72,00	
Internet	135,00	
Impresiones	155,00	
Suministros varios	28,00	
CD, empastado	130,00	
Equipo de computación		**$ 1.060,00**
Computadora	780,00	
Impresora	280,00	
Servicios varios		**$ 109,20**
Servicio de movilidad	60,00	
Imprevistos (3%)	49,20	
TOTAL		**$ 1.689,20**

Financiamiento

El trabajo investigativo tendrá un costo de mil seiscientos ochenta y nueve dólares con veinte centavos, mismo que será financiado con recursos propios de la autora.

i. Bibliografía

Aranda, A. A. (2000). Planificación estratégica educativa. Loja: Imprenta Cosmos. Recuperado el 20 de Junio de 2018

Bancos, S. d. (2018). *Superintencia de Bancos*. Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/

Cosede. (2016). Corporación de Seguro de Depósitos. *Diario "El Comercio"*. Recuperado el 11 de Junio de 2018, de http://www.elcomercio.com/actualidad/cooperativas-liquidacion-economia-ecuador-cosede.html

David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. En D. Fred R., *Conceptos de Administración Estratégica* (V. Alba, & E. Jasso, Trads., Decima Cuarta ed.). México, Naucalpan de Juárez: Pearson Educación. Recuperado el 16 de Julio de 2018

Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General* (Decimo Cuarta ed.). Argentina: Libreria "El Ateneo". Recuperado el 18 de Octubre de 2018

Financiero, C. O. (2014).

Gabaldon, N. (1980). *Algunos Conceptos de Muestreo* (Tercera ed.). Caracas, Venezuela. Recuperado el 16 de Agosto de 2018

Garrido, B. S. (2006). *Dirección Estratégica* (Segunda ed.). (S. J. Fernández, Ed.) Madrid, España: McGraw - Hill / Interamericana de España, S.A. Recuperado el 25 de Junio de 2018

Gómez, C. G. (1994). *Orgnización y Planeación de Empresas* (Octava ed.). (R. S. Nájera, Ed.) México, Atlacamulco: McGraw - Hill / Interamericana de México S.A. Recuperado el 15 de Junio de 2018

Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Adminisración Estratégica* (Decimo Primera ed.). (O. A. Vega, Ed.) México: Cengage Learning Editores, S.A. Recuperado el 25 de Junio de 2018

Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica* (Décima Primera ed.). (O. A. Vega, Ed.) México, Sante Fé: Cengage Learning Editores, S.A. Recuperado el 20 de Junio de 2018

Kloter, et al. (2000). *Introducción al Marketing* (Segunda ed.). (A. Otero, Ed.) Madrid, España: Pearson Educación S.A. Recuperado el 10 de Junio de 2018

Kloter, P.; Armstorng, G.; Saunders, J.; Wong, V.; Miquel, S.; Bigné, J.; Cámara, D. (2000). *Introducción al Marketing* (Segunda ed.). (A. Otero, Ed.) Madrid, España: Pearson Educación S.A. Recuperado el 18 de Julio de 2018

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (Abril de 2011). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 05 de Junio de 2018, de http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA_reforma_diciembre_2017.pdf/795d5b56-68b9-4eb3-9f86-2ed1edf3f532

Luna González, A. C. (2010). *Administración Estratégica* (Primera ed.). (J. E. Callejas, Ed.) México, San Juan, Tlihuaca: Grupo Editorial Patria, S.A. DE C.V. Recuperado el 16 de Julio de 2018

Moreno, A. P. (2002). Elementos básicos de Administración Financiera. En A. P. Moreno, *Elementos básicos de Administración Financiera* (pág. 31). México, México D.F.: Cengage Learning. Recuperado el 6 de Julio de 2018

Normas Internacionales de Contabilidad. (2018).

Ortega, A. L. (2008). *Planeación Financiera Estratégica* (Primera ed.). (R. A. Alayón, Ed.) Mexico: McGraw - Hill / Interamericana Editores S.A. Recuperado el 18 de Julio de 2018

Porter, M. (Enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 17. Recuperado el 09 de Julio de 2018, de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional* (Cuarta ed.). Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 26 de Junio de 2018

Richardson David C. . (2009). Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Madison, USA. Recuperado el 19 de Junio de 2018, de https://es.scribd.com/document/209357636/PERLAS-El-Sistema-Pelas-Por-Woccu

Richardson, D. C. (2009). *Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.* USA.

Rochdale, P. d. (1844). *Cooperativas de las Américas*. Obtenido de https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456

Rojas, L. M., & Medina, M. L. (2012). *Planeación Estratégica* (Primera ed.). Colombia: Ediciones de la U. Recuperado el 20 de Julio de 2018

Snell, & Bateman. (2001). *Administración: Una Ventaja Competitiva* (Cuarta ed.). (G. Cevallos, & A. Lozano, Trads.) México: McGraw - Hill Interamericana Editores S.A. DE C.V. Recuperado el 25 de Junio de 2018

Steiner, G. A. (2009). *Planeación Estratégica.* Colombia: C.E.C.S.A. Recuperado el 18 de Junio de 2018

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (14 de Abril de 2011). *SEPS.* Recuperado el 05 de Junio de 2018, de SEPS: http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1

Thompson, Strickland, & Gamble. (2008). *Administración Estratégica* (Decimo Quinta ed.). (R. A. Alayón, Ed., & F. J. Rubio, Trad.) México, México D.F.: McGraw - Hill/ Interamericana Editores, S.A. Recuperado el 14 de Julio de 2018

Viscione, J. A. (2008). Análisis Financiero, Principios y Métodos. En J. A. Viscione, *Análisis Financiero, Principios y Métodos* (pág. 13). México: Limusa S.A. Recuperado el 28 de Junio de 2018

Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y política de negocios* (Décima ed.). (P. M. Guerrero, Ed.) México: Pearson Educación. Recuperado el 16 de Julio de 2010

Loja, 05 junio del 2018

Ing. Maritza Peña

GESTORA ACADÉMICA (E) DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

Ciudad. –

De mi consideración,

Yo **Paula Michelle Ordóñez Brito** portadora de la cedula de identidad N° **1150200507** Estudiante del noveno ciclo paralelo "B" de la carrera de Banca y Finanzas, solicito a usted se delegue a quien corresponda emitir la certificación del proyecto denominado: **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE LOJA" PERIODO 2020 – 2024,** que no se encuentre ejecutado ni en estado de ejecución y que corresponda a las líneas de investigación de la carrera.

Por la favorable atención que se digne darle a la presente, le antelo mi agradecimiento y me suscribo.

Atentamente,

Paula Ordóñez

Paula Ordóñez

Recibido
4-06-2018
17h40

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

Ing. Maritza Jackeline Peña Vélez, Mg. Sc.,
ENCARGADA DE LA GESTION ACADEMICA DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

C E R T I F I C A:

Que revisados los temas que reposan en la Secretaría de la Carrera de Banca y Finanzas, se constata que el tema de tesis titulado: **" PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DE LOJA" PERIODO 2020-2024**,"presentado por la postulante: **PAULA MICHELLE ORDOÑEZ BRITO**, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Banca y Finanzas, no se encuentra ejecutado ni en ejecución y se halla dentro de las líneas de investigación de la Carrera.

Loja, 8 de junio de 2018

Ing. Maritza Jackeline Peña Vélez, Mg. Sc.,
ENCARGADA DE LA GESTION ACADEMICA DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ACREDITADA: RESOLUCIÓN No. 003-CONEA-2010-111-DC
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
BIBLIOTECA

ING. MARÍA DEL CISNE CALLE OLEAS, **RESPONSABLE DE BIBLIOTECA DE LA FACULTAD JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

CERTIFICA:

Que LA TESIS: PLANEACIÒN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE LOJA". Periodo 2013-2017, de la Carrera de Banca y Finanzas, no resposa en la Biblioteca de la Facultad, hasta la presente fecha.

Es todo lo que puedo certificar en honor a la verdad.

Loja, 16 de octubre de 2018

Ing. María del Cisne Calle Oleas.
RESPONSABLE DE BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Loja, 12 de octubre de 2018

Ec. Alex Valdivieso Mora

GESTOR ACADÉMICO DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS DE LA FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

De mis consideraciones:

Paula Michelle Ordóñez Brito con C.I.: **1150200507** del **Décimo Ciclo Paralelo "B"**, me dirijo a su autoridad, de la manera más comedida, para solicitarle se me designe un docente que emita el informe de pertinencia y coherencia del proyecto de investigación titulado: **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE LOJA" PERIODO 2020 – 2024.**

Por la favorable atención que brinde a la presente, le antelo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,

Paula Ordóñez

Paula Michelle Ordóñez Brito

1150200507

Recibido
10H09
12-Octubre/2018

Se designa al docente Ing. Neysa Cueva para que emita el informe.
Notifíquese.
2018/10/16

Presentado el día quince de octubre de dos mil dieciocho, a las 11H00.- Lo certifico.- La Secretaria.

Dra. Andrea Guanín Vásquez,
SECRETARIA - ABOGADA (E)

Loja, quince de octubre de dos mil dieciocho, a las 11:15.- se designa a la **Ingeniera Neusa Cecilia Cueva Jiménez Mg. Sc.,** Docente de la Carrera de Banca y Finanzas de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, para que en el plazo de 8 días emita el informe de **PERTINENCIA**, sobre la estructura y coherencia del proyecto de tesis titulado: "**PLANEACIÒN ESTRATÈGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÈDITO " EDUCADORES DE LOJA" PERÌODO 2020 - 2024 "**, presentado por la postulante: **PAULA MICHELLE ORDOÑEZ BRITO**, previo a optar por el Grado de Ingeniera en Banca Y Finanzas de conformidad al Art. 134 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja.- Notifíquese.-

Econ. Alex Fidel Valdivieso Mora Mg. Sc.
GESTOR ACADÈMICO (E) DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

Loja, quince de octubre de dos mil dieciocho, a las 11:20.- Notifique con el decreto que antecede al **Ing. Neusa Cecilia Cueva Jiménez Mg. Sc.**, personalmente y firma.-

Ing. Neusa Cecilia Cueva Jiménez Mg. Sc.
DOCENTE DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

Dra. Andrea Guanín Vásquez,
SECRETARIA-ABOGADA (E)

Paulina/

Loja, 17 de Octubre del 2018
Economista
Alex F. Valdivieso Mora
GESTOR ACADÉMICO (E) DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS
Loja.

De mi consideración:

Dando cumplimiento a su disposición emitida el 15 de octubre y recibida el 17 de octubre del 2018 me permito adjuntar el informe, sobre la revisión del Proyecto de Tesis titulado **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE LOJA" PERIODO 2020-2024,** presentado por la aspirante Paula Michelle Ordoñez Brito, previo a la obtención del título de Ingeniera en Banca y Finanzas, mismo que luego de un análisis minucioso, se ha llegado a observar y sugerir entre lo más importante, lo siguiente:

1.- PRESENTACIÓN DE FORMA:
Cumple con lo necesario para presentación de forma.

2.- **PRESENTACIÓN DE CONTENIDO:**

- ✓ **Carátula:** Eliminar el término Director.
- ✓ **Título:** El periodo de ejecución de 2020-2024 cambiar a 2019-2023
- ✓ **Problemática:**
  Ampliar la problemática destacando fortalezas de la cooperativa y analizando los principales problemas de la misma que conlleven a identificar el problema principal.
  El último párrafo mejorar la redacción del problema.
- ✓ **Objetivos:** Mejorar la redacción de los objetivos considerando el tema de estudio.
- ✓ **Marco Teórico:** Actualizar información pág. IV. Estructura del sistema financiero., luego hablar del sistema financiero popular y solidario; antes de hablar de administración financiera hablar de administración; eliminar análisis financiero, vertical y horizontal.
  Ubicar las etapas del proceso administrativo.
- ✓ **Metodología:** eliminar el término métodos. Dentro de la descripción de cada método ubicar la aplicación de las técnicas
- ✓ **Cronograma:** Revisar y corregir tiempos y actividades.
- ✓ **Presupuesto y financiamiento**.- Corregir en función de lo que expresa el literal.

Estas son las observaciones y sugerencias emitidas para que la aspirante se sirva corregir para su presentación. Salvando en todo caso su más ilustrado criterio.

Particular que informo a usted para los fines legales pertinentes

Atentamente,

Recibido
17- Octubre - 2018.
09:33

Ing. CPA. Neusa Cecilia Cueva Jiménez Mg. Sc.
DOCENTE ENCARGADA DE LA REVISION DEL PROYECTO

Loja, 22 de Octubre del 2018
Economista
Alex F. Valdivieso Mora
GESTOR ACADÉMICO (E) DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS
Loja.

De mi consideración:

Dando cumplimiento a su disposición emitida el 15 de octubre y recibida el 17 de octubre del 2018 me permito adjuntar el informe, sobre la revisión del Proyecto de Tesis titulado **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE LOJA" PERIODO 2019-2023,** presentado por la aspirante Paula Michelle Ordoñez Brito, previo a la obtención del título de Ingeniera en Banca y Finanzas, mismo que luego de realizar las correcciones solicitadas y de un análisis minucioso se verifica que el trabajo cumple con los requisitos establecidos en el Reglamento de Régimen Académico de la UNL por lo cual me permito emitir **INFORME FAVORABLE** para que la aspirante continúen con su ejecución. Salvando en todo caso su más ilustrado criterio.

Particular que informo a usted para los fines legales pertinentes.

Adj. Proyecto

Atentamente,

Ing. Neusa Cecilia Cueva Jiménez Mgs.
DOCENTE ENCARGADA DE LA REVISIÓN
DEL PROYECTO

Recibido.
11:29.
22 - Octubre - 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Loja, 23 de octubre de 2018

Ec. Alex Valdivieso Mora

GESTOR ACADÉMICO DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS DE LA FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

De mis consideraciones:

Paula Michelle Ordóñez Brito con C.I.: **1150200507** del **Décimo Ciclo Paralelo "B"**, me dirijo a su autoridad, luego de haber recibido el informe de pertinencia y coherencia del proyecto de investigación por parte de la Ing. Neusa Cecilia Cueva Jiménez Mg. Sc. solicitarle de la manera más comedida, se me designe un docente para director de tesis la misma que lleva por título: **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "EDUCADORES DE LOJA" PERIODO 2020 – 2024.**

Por la favorable atención que brinde a la presente, le antelo mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,

Recibí C.O. 11H45. 23-Octubre-2018.

Paula Ordóñez

Paula Michelle Ordóñez Brito

1150200507

Se designa a la Ing. Neusa Cueva como directora de tesis. 2018/10/25

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE BANCA Y FINANZAS
FACULTAD JURÌDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

Presentada el día de hoy veinte y seis de octubre de dos mil dieciocho, a las 18:00.- Lo certifico:

Dra. Andrea Guanín Vásquez
SECRETARIA-ABOGADA DE LA FJSA (E)

De conformidad al informe favorable sobre la estructura y coherencia del proyecto de tesis, previo a la obtención del grado de Ingeniero en Banca y Finanzas y del título de Ingeniero en Banca y Finanzas, de la aspirante señorita **PAULA MICHELLE ORDOÑEZ BRITO**, emitido por la **Ing. Neusa Cecilia Cueva Jiménez Mg. Sc,** docente de la Facultad Jurídica Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, se autoriza la ejecución de dicho proyecto; y, atendiendo la petición que antecede, se designa como **DIRECTORA DE TESIS** a la **ING. NEUSA CECILIA CUEVA JIMÉNEZ Mg. Sc.**, Notifíquese.

Econ. Alex Valdivieso Mora Mg. Sc
GESTOR ACADÈMICO (E) DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

Loja, veinte y seis de octubre de dos mil dieciocho a las 18:30.- Notifiqué con el decreto que antecede y firma.

2018-10-29

Ing. Neusa Cecilia Cueva Jiménez, Mg. Sc.
DIRECTORA DE TESIS

Dra. Andrea Guanín Vásquez
SECRETARIA-ABOGADA FJSA (E)

Paulina/

ANEXO 2: Estados Financieros de CACEL Año 2016

Cooperativa de Ahorro y Credito COAC EDUCADORES DE LOJA

Consolidado

BALANCE GENERAL01/01/2016 AL 31/12/2016

1	ACTIVO				23,733,339.96
11	FONDOS DISPONIBLES			3,062,007.03	
1101	Caja			83,905.08	
110105	Efectivo		83,605.08		
11010505	Efectivo Caja	290.00			
11010510	Efectivo Boveda	83,315.08			
110110	Caja chica		300.00		
11011005	Caja Chica	300.00			
1103	Bancos y otras instituciones financieras			2,978,101.95	
110305	Banco Central del Ecuador		261,599.13		
11030505	Banco Central del Ecuador	261,599.13			
110310	Bancos e instituciones financieras locales		790,351.35		
11031005	Banco de Loja Cta. Cte. 11644	560,953.65			
11031010	Banco de Loja Cta. Cte.226306	.00			
11031015	Banco Nacional de Fomento	229,089.79			
11031020	Banco Desarrollo de los Pueblos S.A.	307.91			
110320	Instituciones del sector financiero popular y solidario locales		1,926,151.47		
11032005	Coop-Mego Cta. Ahorros 27015	1,885,252.02			
11032010	Coop-Mego Cta. Ahorros 344141	.00			
11032015	Coop. Educadores de Loja cta. 8384	40,899.45			
1104	Efectos de cobro inmediato			.00	
110401	Efectos de cobro inmediato		.00		
11040105	Cheques Pais	.00			
13	INVERSIONES			2,198,104.13	
1301	A valor razonable con cambios en el estado de resultados de entidades del sector privado y sector f			2,198,104.13	
130110	De 31 a 90 días sector privado		.00		
13011005	De 31 a 90 días	.00			
130115	De 91 a 180 días sector privado		1,748,421.96		
13011505	De 91 a 180 días	1,748,421.96			
130120	De 181 a 360 días sector privado		449,682.17		
13012005	De 181 a 360 días	449,682.17			
14	CARTERA DE CRÉDITOS				17,246,521.57
1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer			17,301,967.47	
140205	De 1 a 30 días		835,278.05		
14020505	De 1 a 30 días	835,278.05			
140210	De 31 a 90 días		1,409,321.00		
14021005	De 31 a 90 días	1,409,321.00			
140215	De 91 a 180 días		1,829,258.96		
14021505	De 91 a 180 días	1,829,258.96			
140220	De 181 a 360 días		3,235,819.92		
14022005	De 181 a 360 días	3,235,819.92			
140225	De más de 360 días		9,992,289.54		
14022505	De más de 360 días	9,992,289.54			
1410	Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada por vencer			12,650.00	
141010	De 31 a 90 días		305.09		
14101005	De 31 a 90 días	305.09			
141015	De 91 a 180 días		488.79		

141025	De más de 360 días		10,835.11	
14102505	De más de 360 días	10,835.11		
1418	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada por vencer			61,772.95
141805	De 1 a 30 días		749.88	
14180505	De 1 a 30 días	749.88		
141810	De 31 a 90 días		2,496.69	
14181005	De 31 a 90 días	2,496.69		
141815	De 91 a 180 días		3,862.41	
14181505	De 91 a 180 días	3,862.41		
141820	De 181 a 360 días		8,203.80	
14182005	De 181 a 360 días	8,203.80		
141825	De más de 360 días		46,460.17	
14182505	De más de 360 días	46,460.17		
1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses			989,182.39
142605	De 1 a 30 días		129,103.95	
14260505	De 1 a 30 días	129,103.95		
142610	De 31 a 90 días		106,128.82	
14261005	De 31 a 90 días	106,128.82		
142615	De 91 a 180 días		140,941.88	
14261505	De 91 a 180 días	140,941.88		
142620	De 181 a 360 días		237,569.30	
14262005	De 181 a 360 días	237,569.30		
142625	De más de 360 días		375,438.44	
14262505	De más de 360 días	375,438.44		
1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida			365,665.57
145005	De 1 a 30 días		59,256.64	
14500505	De 1 a 30 días	59,256.64		
145010	De 31 a 90 días		75,352.82	
14501005	De 31 a 90 días	75,352.82		
145015	De 91 a 180 días		83,993.30	
14501505	De 91 a 180 días	83,993.30		
145020	De 181 a 270 días		61,255.14	
14502005	De 181 a 270 días	61,255.14		
145025	De más de 270 días		85,807.67	
14502505	De más de 270 días	85,807.67		
1499	(Provisiones para créditos incobrables)			-1,484,716.81
149910	(Cartera de créditos de consumo prioritario)		-1,484,716.81	
14991005	(Cartera de créditos de consumo prioritario)	-1,484,716.81		
16	CUENTAS POR COBRAR			109,730.00
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos			107,782.19
160310	Cartera de créditos de consumo prioritario		107,362.19	
16031005	Cartera de créditos de consumo prioritario	107,362.19		
160345	Cartera de créditos refinanciada		3.69	
16034510	Cartera de créditos refinanciada	3.69		
160350	Cartera de créditos reestructurada		416.31	
16035010	Cartera de créditos reestructurada	416.31		
1614	Pagos por cuenta de socios			10,836.51
161405	Intereses		.00	
16140510	Varios	.00		
161430	Gastos judiciales		587.68	
16143005	Gastos Judiciales	587.68		
161490	Otros		10,248.83	
16149005	Médicos Farmacia	5,204.07		
16149010	Portal del Valle	222.09		

16149025	Micromercado Nataly	.00		
16149030	Comercial Coello	.00		
16149035	Farmacia Reina del Cisne Zapotillo	150.00		
16149040	Autoservicio Zerimar	3,965.60		
16149045	Minimarket Fanny	214.99		
16149050	Cuentas por Cobrar Transf. SPI	.00		
1690	Cuentas por cobrar varias			8,735.23
169005	Anticipos al personal		7,952.45	
16900501	González González Cecilia del Cisne	.00		
16900502	Chamba Tacuri Eunicie Geomar	.00		
16900503	González Zúñiga Yamil Eduardo	.00		
16900504	Cabrera Cabrera Mónica del Pilar	.00		
16900505	Cordero Calva María Luisa	.00		
16900506	Troya Chamorro Yenny Maribel	.00		
16900507	Torres González Carlos Eduardo	.00		
16900508	Morillo Salinas Marcelo Vinicio	.00		
16900509	Encarnación Ordóñez Bayardo Renán	.00		
16900510	Albito Orellana Rosa Esperanza	.00		
16900511	Benítez Luarte Edwin Fabricio	.00		
16900512	González Fierro Yajaira Belén	.00		
16900513	Pasaca Carpio Beatriz María	.00		
16900514	Lima Llivigañay Ana del Rocío	.00		
16900515	León Rodríguez Ruperto Antonio	.00		
16900516	Hidalgo Cevallos Amada Cecibel	.00		
16900517	Criollo Quezada Jonathan Javier	.00		
16900518	Navas Riofrío María del Cisne	14.00		
16900519	Moreno Samaniego Mariuxi Katherine	.00		
16900520	Loaiza Vegas Max Fernando	.00		
16900522	Mena de la Cueva Oscar Orlando	.00		
16900523	Tenesaca García María José	.00		
16900524	Cajilima Vega Andrea Victoria	.00		
16900525	Picoita Bermeo Andrea Veronica	.00		
16900526	Granda Soto Yhadina Marisol	.00		
16900527	Diaz Minchala Cyntha Paola	.00		
16900528	Valle Alvarado Mayra Alexandra	.00		
16900529	Vera Barba Vinicio Rafael	.00		
16900530	Alvarez Celi Gonzalo Vinicio	.00		
16900531	Fernanda Elizabeth Cueva Torres	.00		
16900532	Masache Cueva Maria de Lourdes	.00		
16900533	Sinchire Jimenez Dennys Joselito	.00		
16900534	Jamilene Claribel Peña Aguirre	.00		
16900535	Cango Camacas Dario javier	.00		
16900536	Sanchez Montaño Adriana del Cisne	.00		
16900540	Supervisoras d cajas	7,938.45		
169035	Juicios ejecutivos en proceso		267.26	
16903505	Juicios ejecutivos en proceso	267.26		
169090	Otras		515.52	
16909005	Empresa CNT	250.34		
16909010	Empresa Eléctrica	264.18		
16909015	Maus/Municipio	1.00		
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)			-17,623.93
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar)		-17,623.93	
16991005	(Provisión para otras cuentas por cobrar	-17,623.93		
18	PROPIEDADES Y EQUIPO			989,227.90
1801	Terrenos			374,257.28

180205	Edificios		453,469.51	
18020505	Edificios Matriz	93,217.44		
18020510	Centro Médico Cacel	64,246.91		
18020515	Mausoleos	78,592.07		
18020520	Complejo Catamayo	92,836.10		
18020525	Sala de velaciones	124,576.99		
1803	Construcciones y remodelaciones en curso		265,149.23	
180305	Construcciones y remodelaciones en		265,149.23	
18030505	Construcciones y remodelaciones	265,149.23		
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina		112,177.32	
180505	Muebles, enseres y equipos de ofic		52,704.11	
18050505	Muebles de Oficina - Matriz	52,704.11		
180510	Enseres de oficina		9,772.79	
18051005	Enseres de Oficina - Matriz	9,772.79		
180515	Equipos de Oficina		49,700.42	
18051505	Equipos de Oficina - Matriz	14,275.42		
18051510	Equipo de funeraria	35,425.00		
1806	Equipos de computación		111,502.47	
180605	Equipos de computación		82,909.99	
18060505	Equipos de computación Matriz	82,909.99		
180610	Red informática y software		28,592.48	
18061005	Red informática y software	28,592.48		
1807	Unidades de transporte		33,237.64	
180705	Unidades de transporte		33,237.64	
18070505	Vehículos	33,237.64		
1890	Otros		56,276.60	
189005	Otros		56,276.60	
18900505	Maquinaria y equipo	19,861.47		
18900510	Equipo médico	6,219.71		
18900515	Equipo de laboratorio médico	18,992.44		
18900520	Otros equipos	11,202.98		
1899	(Depreciación acumulada)		-416,842.15	
189905	(Edificios)		-215,191.88	
18990505	(Edificios)	-78,846.42		
18990510	(Centro Médico Cacel)	-20,880.26		
18990515	(Mausoleo Cantones)	-28,328.29		
18990520	(Complejo Catamayo)	-35,833.05		
18990525	(Sala de velaciones)	-51,303.86		
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)		-54,999.96	
18991505	(Muebles, de oficina Matriz)	-43,814.98		
18991510	(Enseres de oficina Matriz)	-4,954.48		
18991515	(Equipo de oficina Matriz)	-6,230.50		
189920	(Equipos de computación)		-50,659.76	
18992005	(Equipos de computación Matriz)	-46,016.30		
18992010	(Red informática y software)	-4,643.46		
189925	(Unidades de transporte)		-31,920.26	
18992505	(Unidades de transporte Camioneta)	-31,920.26		
189940	(Otros)		-64,070.29	
18994005	(Maquinaria y equipo)	-6,483.51		
18994010	(Equipo Médico)	-13,808.54		
18994015	(Equipo de laboratorio médico)	-11,320.80		
18994020	(Equipo de funeraria)	-29,785.53		
18994025	(Otros equipos)	-2,671.91		
19	OTROS ACTIVOS			127,749.33
1901	Inversiones en acciones y participaciones		11,733.31	

19012505	Ucacme	721.31			
1904	Gastos y pagos anticipados			32,653.87	
190410	Anticipos a terceros		32,653.87		
19041005	Anticipos a Terceros	32,653.87			
1906	Materiales, mercaderías e insumos			9,140.00	
190610	Mercaderías de cooperativas		9,140.00		
19061005	Mercaderías cofres	9,140.00			
1990	Otros			74,222.15	
199010	Otros impuestos		74,222.15		
19901005	Anticipo Impuesto a la Renta	72,797.87			
19901010	Cred. Trib. Retenciones Impuesto a la Renta	2.81			
19901015	Retenciones en la fuente	1,421.47			
199025	Faltantes de caja		.00		
19902505	Faltantes de caja	.00			
199090	Varias		.00		
19909005	Varias	.00			
19909010	Operaciones en Tramite Transferencias	.00			
19909015	Operaciones en Tramite Concepto General	.00			
19909020	Inventario cofres	.00			
	TOTAL ACTIVOS				**23,733,339.96**
2	PASIVOS				-18,823,450.21
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO				-17,660,347.68
2101	Depósitos a la vista			-759,776.75	
210135	Depósitos de ahorro		-613,833.58		
21013505	Ahorros a la vista	-613,833.58			
210150	Depósitos por confirmar		-145,943.17		
21015005	Depósitos por confirmar	-145,943.17			
2103	Depósitos a plazo			.00	
210330	Depósitos por confirmar		.00		
21033005	Depósitos por confirmar	.00			
2105	Depósitos restringidos			-16,900,570.93	
210505	Depósitos restringidos		-16,900,570.93		
21050505	Ahorro Programado Especial	-10,628,771.81			
21050510	Ahorro Cooperativo (Cesantia)	-6,256,779.12			
21050515	Ahorro Encaje	-15,020.00			
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS				.00
2302	Giros, transferencias y cobranzas por pagar			.00	
230205	Giros y transferencias		.00		
23020505	Giros y Transferencias	.00			
25	CUENTAS POR PAGAR				-1,159,525.91
2501	Intereses por pagar			.00	
250105	Depósitos a la vista		.00		
25010505	Ahorros a la vista	.00			
25010510	Ahorro Programado Especial	.00			
25010515	Ahorro Cooperativo (Cesantia)	.00			
2503	Obligaciones patronales			-300,164.73	
250305	Remuneraciones		-16,097.05		
25030505	Remuneraciones	-16,097.05			
250310	Beneficios Sociales		-5,902.57		
25031005	Décimo Tercer Sueldo	-1,724.08			
25031010	Décimo Cuarto Sueldo	-4,178.49			

25031515	Préstamos IESS Empleados	-1,748.52		
250320	Fondo de reserva IESS		-2,065.74	
25032005	Fondo de reserva IESS	-2,065.74		
250325	Participación a empleados		.00	
25032505	15% Participación a empleados	.00		
250390	Otras		-269,348.30	
25039005	Fondo de Cesantia	.00		
25039006	Jubilacion Patronal	-204,247.19		
25039007	Desahucio e Indemnizaciones	-65,101.11		
2504	Retenciones			-21,741.46
250405	Retenciones fiscales		-21,741.46	
25040505	1% Retenciones en la Fuente	-1,387.13		
25040510	2%Retencion en la Fuente	-844.95		
25040511	8% Retencion en la Fuente	-2,054.38		
25040512	10% Retencion en la Fuente	-4,598.73		
25040515	Impuesto al IVA 70%	-536.86		
25040520	Impuesto al IVA 100%	-8,619.62		
25040535	Impuesto al IVA 30%	-2,307.92		
25040545	IVA Ventas 14%	-1,391.87		
2505	Contribuciones, impuestos y multas			-3,920.06
250505	Impuesto a la renta		-3,920.06	
25050505	Impuesto a la renta por pagar	.00		
25050510	Impuesto al Valor Agregado	-3,920.06		
250590	Otras contribuciones e impuestos		.00	
25059005	Fondo de Educacion 5% (SEPS)	.00		
2506	Proveedores			-201.78
250605	Proveedores Socios		-201.78	
25060505	Proveedores	-201.78		
2590	Cuentas por pagar varias			-833,497.88
259010	Excedentes por pagar		.00	
25901005	Excedentes por Pagar	.00		
259015	Cheques girados no cobrados		-11,311.03	
25901505	Cheques Girados y no Cobrados	-11,311.03		
259090	Otras cuentas por pagar		-822,186.85	
25909001	Desc. Caja de ahorro CACEL	.00		
25909002	Cuentas por pagar Escuelas	-3,698.54		
25909003	Seguro de Vida (Fondo de Solidaridad)	-179,120.60		
25909004	Cuentas por pagar Colegios	-2,412.08		
25909005	Fondos de garantía	-46,560.53		
25909006	Afiliación	-1,926.29		
25909007	Guardianía de Funeraria	.00		
25909008	Depositos Mortuorio	-220,677.84		
25909009	Aseo de limpieza de funeraria	.00		
25909010	Otras cuentas por Pagar	-72,019.37		
25909011	Zerimar	-296.35		
25909012	Depósitos de pagaduría	-258.87		
25909013	Chofer Carroza	.00		
25909014	Arreeglos Florales	.00		
25909020	Bono Socio Cooperado	-37,475.00		
25909030	Seguro de Desgravamen (Créditos)	-256,750.45		
25909040	Gastos Judiciales	-990.93		
29	OTROS PASIVOS			-3,576.62
2990	Otros			-3,576.62
299005	Sobrantes de caja		-2,925.33	
29900505	Sobrantes de caja	-2,881.88		

29909015	Operaciones en Tramite	-651.29				
29909025	Operacione en Trámite Proveedores	.00				
	TOTAL PASIVOS					**18,823,450.21**
3	PATRIMONIO					-4,909,889.75
31	CAPITAL SOCIAL				-3,530,988.38	
3103	Aportes de socios			-3,530,988.38		
310305	Aportes de socios		-3,530,988.38			
31030505	Certificados de Aportación	-3,519,905.22				
31030510	Certificados de Funeraria	.00				
31030515	Aporte Construcción Edificio	.00				
31030520	Certificados de Almacen	.00				
31030525	Cuota Inicial	-11,083.16				
33	RESERVAS				-882,578.10	
3301	Fondo irrepartible de Reserva Legal			-882,578.10		
330105	Reserva Legal Irrepartible		-882,287.73			
33010505	Reserva Legal Irrepartible	-792,421.86				
33010510	Provision Certificados de Aportacion	-121.12				
33010515	Reserva de Capital	-89,744.75				
330110	Aportes de los Socios por Capitalizacion Extraordinaria		-290.37			
33011005	Aportes de los Socios por Capitalizacion Extraordinaria	-290.37				
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES				-380,257.28	
3501	Superávit por valuación de propiedades, equipo y otros			-380,257.28		
350105	Superávit por valuación de propied, equipo y otros		-380,257.28			
35010520	Edificio y Terreno	-380,257.28				
36	RESULTADOS				-116,065.99	
3603	Utilidad o excedentes del ejercicio			-116,065.99		
360305	Utilidad del ejercicio		-116,065.99			
36030505	Utilidad del ejercicio	-116,065.99				
3604	(Pérdida del ejercicio)			.00		
360405	(Pérdida del ejercicio)		.00			
36040505	(Pérdida del ejercicio)	.00				
	TOTAL PATRIMONIO					**4,909,889.75**
7	CUENTAS DE ORDEN					.00
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS				84,157.40	
7103	Activos castigados			21,258.86		
710310	Cartera de créditos		21,258.86			
71031010	Cartera de créditos de consumo	21,258.86				
7109	Intereses, comisiones e ingresos en suspenso			62,898.54		
710910	Cartera de créditos de consumo prioritario		62,898.54			
71091005	Cartera de créditos de consumo prioritario	62,898.54				
72	DEUDORAS POR CONTRA				-84,157.40	
7203	Activos castigados			-21,258.86		
720305	Activos castigados		-21,258.86			
72030505	Activos castigados	-21,258.86				
7209	Intereses en suspenso			-62,898.54		
720910	Cartera de créditos de consumo prioritario		-62,898.54			
72091005	Cartera de créditos de consumo prioritario	-62,898.54				
73	ACREEDORAS POR CONTRARIO				30,079,379.00	
7301	Valores y bienes recibidos de terceros			30,079,379.00		
730110	DOCUMENTOS EN GARANTIA		30,079,379.00			
73011010	Cartera de Credito de Consumo	30,079,379.00				

			30,079,379.00
740110	Documentos en garantía		30,079,379.00
74011010	Cartera de Credito de consumo	30,079,379.00	
	RESULTADO OPERATIVO		.00
	TOTAL GENERAL		23,732,339.96

CONTADORA
Ing.(a) Ing. Maria Cordero.

GERENTE
Econ. Lourdes Masache.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DE LOJA"
CERTIFICO: Que la presente fotocopia es fiel de su original.
Loja, a 21 de diciembre del 2018
SECRETARIA

Cooperativa de Ahorro y Credito COAC EDUCADORES DE LOJA

Consolidado

ESTADO DE RESULTADOS 01/01/2016 AL 31/12/2016

Codigo	Descripcion				
4	GASTOS				2,453,657.90
41	INTERESES CAUSADOS			539,734.19	
4101	Obligaciones con el público			539,734.19	
410110	Depósitos monetarios de instituciones financieras		2,086.95		
41011005	Gastos Bancarios	2,086.95			
410115	Depósitos de ahorro		537,647.24		
41011505	Depósitos Ahorros a la vista	11,770.76			
41011510	Ahorro Programado especial	327,904.25			
41011515	Deposito Ahorro Cooperativo (Cesantia)	197,972.23			
44	PROVISIONES			540,106.31	
4402	Cartera de créditos			522,473.86	
440220	Crédito de consumo prioritario		522,473.86		
44022005	Crédito de consumo prioritario	522,473.86			
4403	Cuentas por cobrar			17,632.45	
440305	Cuentas por cobrar		17,632.45		
44030505	Cuentas por cobrar socios	17,632.45			
45	GASTOS DE OPERACION			1,338,031.98	
4501	Gastos de personal			464,580.06	
450105	Remuneraciones mensuales		235,637.51		
45010505	Remuneraciones Unificadas	189,784.90			
45010510	Servicio personal médico	45,852.61			
450110	Beneficios sociales		39,494.63		
45011005	Decimo Tercer Sueldo	20,905.65			
45011010	Decimo Cuarto Sueldo	10,077.48			
45011025	Bono de Responsabilidad	8,511.50			
450115	Gastos de representación y responsabilidadf		9,147.60		
45011505	Gastos de representación y responsabilidad	9,147.60			
450120	Aportes al IESS		30,830.54		
45012005	Aportes al IESS- Patronal	30,830.54			
450130	Pensiones y jubilaciones		53,292.35		
45013005	Pensiones y jubilaciones	53,292.35			
450135	Fondo de reserva IESS		14,181.96		
45013505	Fondo de Reserva IESS	14,181.96			
450190	Otros		81,995.47		
45019005	Horas Extras	12,370.19			
45019010	Vacaciones no gozadas	2,074.14			

45019025	capacitacion	11,877.80		
45019030	Eventuales y Reemplazos	195.20		
45019035	Prima de seguros Funcionarios	947.79		
45019040	Otros Gastos de Personal	100.00		
45019045	Funcionarios y Empleados	20,752.68		
45019065	Refrigerios	8,827.58		
45019070	Hospedaje y Alimentación	811.14		
45019075	Asamblea Ordinaria y Extraordinaria	3,707.58		
4502	Honorarios			157,854.93
450205	Directores		76,534.91	
45020505	Directores Viáticos	8,021.63		
45020510	Dietas Consejo de Administración	45,542.52		
45020515	Dietas Consejo de Vigilancia	22,970.76		
450210	Honorarios profesionales		81,320.02	
45021005	Honorarios profesionales	81,320.02		
4503	Servicios Varios			136,914.41
450305	Movilización, fletes y embalajes		12,918.60	
45030505	Movilización Fletes Embalaje	10,194.60		
45030515	Movilización Consejo de Vigilancia	1,080.00		
45030525	Movilización Empleados	690.00		
45030530	Reembolso de gastos	954.00		
450310	Servicios de guardianía		10,679.64	
45031005	Servicios de guardianía	10,679.64		
450315	Publicidad y propaganda		6,333.25	
45031505	Publicidad, propaganda	6,333.25		
450320	Servicios básicos		17,630.46	
45032005	Telefono /telex	7,287.52		
45032006	Agua Potable	4,025.85		
45032008	Simert	725.30		
45032010	Energia Electrica	5,580.79		
45032020	Recargas Telefonicas	11.00		
450325	Seguros		9,080.74	
45032505	Seguros	9,080.74		
450330	Arrendamientos		9,006.56	
45033005	Arrendamientos	9,006.56		
450390	Otros servicios		71,265.16	
45039005	Correo	581.35		
45039010	Imprenta y reproducción	19,337.09		
45039011	Medicinas e Implementos	10.84		
45039015	Laboratorio Insumos	2,111.05		
45039020	Laboratorio Examen Especiales	575.60		
45039025	Utiles de Oficina	7,950.45		
45039030	Utiles de Aseo y Limpeza	5,612.83		

45039045	Telecomunicaciones e internet	3,450.20		
45039046	Redes de Datos	21,369.98		
45039047	Gestión de Cobranzas	59.73		
45039050	Auditoria Externa	3,612.00		
45039090	Otros	124.76		
4504	Impuestos, contribuciones y multas			143,415.34
450410	Impuestos Municipales		9,272.67	
45041005	Impuestos Municipales	9,272.67		
450415	Contribuciones a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria		24,213.31	
45041505	Contribuciones a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	24,213.31		
450421	Aportes al COSEDE por prima variable		106,965.52	
45042105	Aportes al COSEDE por prima variable	106,965.52		
450430	Multas y otras sanciones		425.20	
45043005	Multas y otras sanciones	425.20		
450490	Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones		2,538.64	
45049005	Impuestos y aportes para otros oorganismos e instituciones	61.49		
45049020	Varios	2,477.15		
4505	Depreciaciones			53,054.28
450515	Edificios		51,686.81	
45051505	Edificios	50,007.51		
45051510	Complejo Catamayo	1,679.30		
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina		113.59	
45052515	Enseres de Oficina	113.59		
450530	Equipos de computación		1,252.38	
45053005	Equipos de computación	1,252.38		
450590	Otros		1.50	
45059030	Maquinaria y Equipo	1.50		
4506	Amortizaciones			1,530.36
450615	Gastos de instalación		1,071.16	
45061505	Gastos de instalación	1,071.16		
450620	Estudios		459.20	
45062005	Estudios	459.20		
4507	Otros gastos			380,682.60
450705	Suministros diversos		4,124.89	
45070505	Suministros Varios	4,124.89		
450715	Mantenimiento y reparaciones		20,486.20	
45071505	Mantenimiento y Reparac. Edificios	2,611.70		
45071510	Mantenimiento y Reparac. Muebles y Enseres	1,025.18		
45071515	Maquinaria y Equipo	245.46		
45071520	Funeraria	39.00		

45071530	Centro Médico	7,446.86			
45071590	Equipo de computacion	19.81			
45071595	Gastos y mantenimiento de Mausoleo	2,590.50			
45071597	Mantenimiento Complejo Catamayo	2,675.01			
450790	Otros		356,071.51		
45079005	Material electrico	3,189.05			
45079010	Adecuación y Limpieza	25.48			
45079015	Combustibles y Lubricantes	1,644.87			
45079020	Odontologia	867.59			
45079025	Garaje Vehiculos CACEL	1,374.40			
45079030	Judiciales y Notariales	516.82			
45079035	Aniversario Cooperativo	14,216.61			
45079040	Suscripciones	3,419.46			
45079045	Atenciones	114.39			
45079050	Miselaneos	35,979.80			
45079055	Imprevistos	712.05			
45079060	Ofrendas Florales	428.61			
45079065	Bono Socio Cooperado	255,710.00			
45079075	Otros	37,872.38			
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS			35,759.15	
4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores			35,759.15	
470305	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores		35,759.15		
47030505	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	35,759.15			
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS			26.27	
4815	Impuesto a la renta			.03	
481505	Impuesto a la renta		.03		
48150505	Impuesto a la renta	.03			
4890	Otros			26.24	
489005	Otros		26.24		
48900505	Impuesto a la Renta	26.24			
	TOTAL GASTOS				**2,453,657.90**
Codigo	**Descripcion**				
5	INGRESOS				-2,453,657.90
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS			-2,407,242.82	
5101	Depósitos			-62,639.14	
510110	Depósitos en bancos e instituciones del sector financiero popular y solidario		-62,639.14		
51011005	Depósitos en instituciones financieras privados	-62,341.91			
	Depósitos en Instituciones del sector				

	en títulos valores				
510305	Inversiones a valor razonable con cambios en el estado de resultados		-98,077.29		
51030505	Inversiones a valor razonable con cambios en el estado de resultados	-98,077.29			
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos			-2,246,526.39	
510410	Cartera de créditos de consumo prioritario		-2,171,736.55		
51041005	Interés Crédito Extraordinario	-2,171,736.55			
510430	Cartera de créditos refinanciada		-3.69		
510435	Cartera de créditos reestructurada		-416.31		
510450	De mora		-74,369.84		
51045010	De mora Cartera de Consumo	-74,369.84			
54	INGRESOS POR SERVICIOS				-10,522.60
5404	Manejo y cobranzas			-7,517.74	
540405	Manejo y Cobranzas		-7,517.74		
54040505	Recuperacion Notificaciones	-7,286.54			
54040510	Por operacion de credito	-30.00			
54040520	Costo de Apertura de Cuenta	-190.00			
54040525	Costo tabla de amortización	-11.20			
5490	Otros servicios			-3,004.86	
549005	Tarifados con costo máximo		-2,964.86		
54900505	Reposicion Libreta de Ahorros	-734.96			
54900510	Certificaciones	-371.00			
54900515	Costo SPI	-417.40			
54900520	Costo por acreditacion de sueldo	-61.50			
54900525	Ingreso Extraordinario de Socios	-1,380.00			
549010	Tarifados diferenciados		-40.00		
54901005	Servicio Recargas	-40.00			
54901009	Valores por confirmar	.00			
54901013	Comision SPI WEB	.00			
56	OTROS INGRESOS				-151,958.47
5603	Arrendamientos			-8,834.69	
560305	Arrendamientos		-8,834.69		
56030505	Arrendamientos de Bienes Propios	-8,834.69			
5604	Recuperaciones de activos financieros			-97,205.90	
560405	De activos castigados		-3,820.84		
56040505	De activos castigados	-3,820.84			
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores		-93,385.06		
56042005	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	-93,385.06			
5690	Otros			-45,917.88	
569005	Otros		-45,917.88		

56900560	Funeraria	-80.00			
56900565	Cofres	-380.00			
56900570	Boveda Mausoleo	-1,582.81			
56900575	Autocarroza	-150.00			
56900580	Sala de Verlaciones	-110.00			
56900585	Odontologia	-1,966.50			
56900590	Centro Médico	-31,508.76			
56900596	Alquiler de sillas	-52.50			
56900597	Alquiler Salón Social	-603.63			
56900599	Varios	-7,050.23			
59	Pérdidas y ganancias			116,065.99	
5905	Pérdidas y ganancias			116,065.99	
590505	Pérdidas y gananacias		116,065.99		
59050505	Pérdidas y Ganancias	116,065.99			
	TOTAL INGRESOS				**2,453,657.90**
	RESULTADO OPERATIVO				**.00**

CONTADORA
Ing.(ra) Maria Cordero

GERENTE
Econ. Lourdes Masache

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"EDUCADORES DE LOJA"
CERTIFICA: Que la presente fotocopia es fiel de su original.
Loja, a 21 de Diciembre del 2018
SECRETARIA

ANEXO 3: Estados Financieros de CACEL Año 2017

Cooperativa de Ahorro y Credito COAC EDUCADORES DE LOJA
Consolidado
BALANCE GENERAL01/01/2017 AL 31/12/2017

1	ACTIVO				24,522,496.95
11	FONDOS DISPONIBLES			2,619,187.99	
1101	Caja		88,663.26		
110105	Efectivo		88,363.26		
11010505	Efectivo Caja	.00			
11010510	Efectivo Boveda	88,363.26			
110110	Caja chica		300.00		
11011005	Caja Chica	300.00			
1103	Bancos y otras instituciones financieras			2,530,524.73	
110305	Banco Central del Ecuador		438,617.98		
11030505	Banco Central del Ecuador	438,617.98			
110310	Bancos e instituciones financieras locales		1,015,708.44		
11031005	Banco de Loja Cta. Cte. 11644	472,483.53			
11031010	Banco de Loja Cta. Cte.226306	.00			
11031015	Banco Nacional de Fomento	518,682.53			
11031020	Banco Desarrollo de los Pueblos S.A.	24,542.38			
110320	Instituciones del sector financiero popular y solidario locales		1,076,198.31		
11[illegible]005	Coop-Mego Cta. Ahorros 27015	1,021,896.55			
11032010	Coop-Mego Cta. Ahorros 344141	.00			
11032015	Coop. Educadores de Loja cta. 8384	4,301.76			
11032020	Caja Central FINANCOOP	50,000.00			
1104	Efectos de cobro inmediato			.00	
110401	Efectos de cobro inmediato		.00		
11040105	Cheques Pais	.00			
13	INVERSIONES			2,753,588.11	
1301	A valor razonable con cambios en el estado de resultados de entidades del sector privado y sector f			.00	
130110	De 31 a 90 días sector privado		.00		
13011005	De 31 a 90 dias	.00			
130115	De 91 a 180 días sector privado		.00		
13011505	De 91 a 180 días	.00			
130120	De 181 a 360 días sector privado		.00		
13012005	De 181 a 360 días	.00			
13[illegible]	Mantenidas hasta el vencimiento de entidades del sector privado y sector financiero popular y solid			2,753,588.11	
130505	De 1 a 30 días sector privado		200,000.00		
13050505	De 1 a 30 días sector privado	200,000.00			
130510	De 31 a 90 días sector privado		678,107.78		
13051005	De 31 a 90 días sector privado	678,107.78			
130515	De 91 a 180 días sector privado		275,504.06		
13051505	De 91 a 180 días sector privado	275,504.06			
130520	De 181 a 360 días sector privado		.00		
13052005	De 181 a 360 días sector privado	.00			
130550	De 1 a 30 días sector financiero popular y solidario		496,459.68		
13055005	De 1 a 30 días sector financiero popular y solidario	496,459.68			
130555	De 31 a 90 días sector financiero popular y solidario		1,103,516.59		
13055505	De 31 a 90 días sector financiero popular y solidario	1,103,516.59			
130560	De 91 a 180 días sector financiero popular y solidario		.00		
13056005	De 91 a 180 días sector financiero popular y solidario	.00			

130565	De 181 a 1 año sector financiero popular y solidario		.00	
13056505	De 181 a 1 año sector financiero popular y solidario	.00		
14	CARTERA DE CRÉDITOS			17,120,786.28
1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer			17,681,767.00
140205	De 1 a 30 días		710,963.62	
14020505	De 1 a 30 días	710,963.62		
140210	De 31 a 90 días		1,293,551.23	
14021005	De 31 a 90 días	1,293,551.23		
140215	De 91 a 180 días		1,672,211.07	
14021505	De 91 a 180 días	1,672,211.07		
140220	De 181 a 360 días		2,952,783.94	
14022005	De 181 a 360 días	2,952,783.94		
140225	De más de 360 días		11,052,257.14	
14022505	De más de 360 días	11,052,257.14		
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer			58,367.27
140305	De 1 a 30 días		1,100.13	
14030505	De 1 a 30 días	1,100.13		
140310	De 31 a 90 días		2,260.47	
14031005	De 31 a 90 días	2,260.47		
140315	De 91 a 180 días		3,405.15	
14031505	De 91 a 180 días	3,405.15		
140320	De 181 a 360 días		7,032.87	
14032005	De 181 a 360 días	7,032.87		
140325	De más de 360 días		44,568.65	
14032505	De más de 360 días	44,568.65		
1410	Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada por vencer			26,771.69
141005	De 1 a 30 días		545.08	
14100505	De 1 a 30 días	545.08		
141010	De 31 a 90 días		1,127.47	
14101005	De 31 a 90 días	1,127.47		
141015	De 91 a 180 días		1,703.08	
14101505	De 91 a 180 días	1,703.08		
141020	De 181 a 360 días		3,552.14	
14102005	De 181 a 360 días	3,552.14		
141025	De más de 360 días		19,843.92	
14102505	De más de 360 días	19,843.92		
1418	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada por vencer			353,723.73
141805	De 1 a 30 días		9,350.66	
14180505	De 1 a 30 días	9,350.66		
141810	De 31 a 90 días		16,298.81	
14181005	De 31 a 90 días	16,298.81		
141815	De 91 a 180 días		23,504.41	
14181505	De 91 a 180 días	23,504.41		
141820	De 181 a 360 días		48,714.15	
14182005	De 181 a 360 días	48,714.15		
141825	De más de 360 días		255,855.70	
14182505	De más de 360 días	255,855.70		
1422	Cartera de crédito comercial ordinario reestructurada por vencer			.00
142205	De 1 a 30 días		.00	
14220505	De 1 a 30 días	.00		
1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses			511,479.59
142605	De 1 a 30 días		51,354.66	
14260505	De 1 a 30 días	51,354.66		

1261005	De 31 a 90 días	45,790.79		
12615	De 91 a 180 días		58,139.07	
1261505	De 91 a 180 días	58,139.07		
12620	De 181 a 360 días		97,628.78	
1262005	De 181 a 360 días	97,628.78		
12625	De más de 360 días		258,566.29	
1262505	De más de 360 días	258,566.29		
1434	Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada que no devenga intereses			.00
143405	De 1 a 30 días		.00	
1340505	De 1 a 30 días	.00		
143410	De 31 a 90 días		.00	
1341005	De 31 a 90 días	.00		
143415	De 91 a 180 días		.00	
1341505	De 91 a 180 días	.00		
143420	De 181 a 360 días		.00	
1342005	De 181 a 360 días	.00		
143425	De más de 360 días		.00	
1342505	De más de 360 días	.00		
1442	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada que no devenga intereses			14,163.41
144205	De 1 a 30 días		456.68	
1442050	De 1 a 30 días	456.68		
144210	De 31 a 90 días		472.61	
1442100	De 31 a 90 días	472.61		
144215	De 91 a 180 días		711.10	
1442150	De 91 a 180 días	711.10		
144220	De 181 a 360 días		1,483.98	
1442200	De 181 a 360 días	1,483.98		
144225	De más de 360 días		11,039.04	
1442250	De más de 360 días	11,039.04		
1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida			191,688.84
145005	De 1 a 30 días		24,311.44	
1450050	De 1 a 30 días	24,311.44		
145010	De 31 a 90 días		22,552.68	
1450100	De 31 a 90 días	22,552.68		
145015	De 91 a 180 días		25,797.13	
1450150	De 91 a 180 días	25,797.13		
145020	De 181 a 270 días		22,648.50	
1450	De 181 a 270 días	22,648.50		
145025	De más de 270 días		96,379.09	P1 C
1450250	De más de 270 días	96,379.09		
1458	Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada vencida			.00
145805	De 1 a 30 días		.00	
1458050	De 1 a 30 días	.00		
145810	De 31 a 90 días		.00	
1458100	De 31 a 90 días	.00		
145815	De 91 a 180 días		.00	
1458150	De 91 a 180 días	.00		
145820	De 181 a 270 días		.00	
1458200	De 181 a 270 días	.00		
145825	De más de 270 días		.00	P1 C
1458250	De más de 270 días	.00		
1466	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada vencida			223.22
146605	De 1 a 30 días		223.22	
1466050	De 1 a 30 días	223.22		
146610	De 31 a 90 días		.00	

14661005	De 31 a 90 días	.00			
146615	De 91 a 180 días		.00		
14661505	De 91 a 180 días	.00			
146620	De 181 a 270 días		.00		
14662005	De 181 a 270 días	.00			
146625	De más de 270 días		.00	PI C	
14662505	De más de 270 días	.00			
1499	(Provisiones para créditos incobrables)			-1,717,398.47	
149910	(Cartera de créditos de consumo prioritario)		-1,436,310.47		
14991005	(Cartera de créditos de consumo prioritario)	-1,436,310.47			
149989	(Provisión genérica voluntaria)		-281,088.00		
14998905	(Provisión genérica voluntaria)	-281,088.00			
16	CUENTAS POR COBRAR				184,987.70
1602	Intereses por cobrar inversiones			50,939.37	
160215	Mantenidas hasta el vencimiento		50,939.37		
16021505	Mantenidas hasta el vencimiento	50,939.37			
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos			113,934.64	
160310	Cartera de créditos de consumo prioritario		111,752.29		
16031005	Cartera de créditos de consumo prioritario	111,752.29			
160315	Cartera de crédito inmobiliario		218.26		
16031505	Cartera de crédito inmobiliario	218.26			
160345	Cartera de créditos refinanciada		765.34		
16034510	Cartera de Creditos de Consumo Refinanciada	765.34			
160350	Cartera de créditos reestructurada		1,198.75		
16035010	Cartera de Creditos de Consumo Reestructurada	1,198.75			
1612	Inversiones vencidas			11,012.00	
161205	Inversiones vencidas		11,012.00		
16120505	Inversiones vencidas COOP-SEGUROS	11,012.00			
1614	Pagos por cuenta de socios			15,507.43	
161405	Intereses		.00		
16140510	Varios	.00			
161430	Gastos judiciales		5,363.26		
16143005	Gastos Judiciales	5,363.26			
161490	Otros		10,144.17		
16149005	Médicos Farmacia	5,204.07			
16149010	Portal del Valle	222.09			
16149015	Farmacia Real Alamor	289.42			
16149020	Multicomercial Encalada	98.00			
16149025	Micromercado Nataly	.00			
16149030	Comercial Coello	.00			
16149035	Farmacia Reina del Cisne Zapotillo	150.00			
16149040	Autoservicio Zerimar	3,965.60			
16149045	Minimarket Fanny	214.99			
16149050	Cuentas por Cobrar Transf. SPI	.00			
1690	Cuentas por cobrar varias			22,225.53	
169005	Anticipos al personal		9,350.07		
16900501	González González Cecilia del Cisne	.00			
16900502	Chamba Tacuri Eunicie Geomar	.00			
16900503	González Zúñiga Yamil Eduardo	.00			
16900504	Cabrera Cabrera Mónica del Pilar	.00			
16900505	Cordero Calva María Luisa	.00			
16900506	Troya Chamorro Yenny Maribel	.00			
16900507	Torres González Carlos Eduardo	.00			
16900508	Morillo Salinas Marcelo Vinicio	.00			
16900509	Encarnación Ordóñez Bayardo Renán	.00			
16900510	Albito Orellana Rosa Esperanza	.00			
16900511	Benítez Luarte Edwin Fabricio	.00			
[illegible]	[illegible]	.00			

16900513	Pasaca Carpio Beatriz María	.00			
16900514	Lima Llivigañay Ana del Rocio	.00			
16900515	León Rodríguez Ruperto Antonio	.00			
16900516	Hidalgo Cevallos Amada Cecibel	.00			
16900517	Criollo Quezada Jonathan Javier	.00			
16900518	Navas Riofrío María del Cisne	.00			
16900519	Moreno Samaniego Mariuxi Katherine	.00			
16900520	Loaiza Vegas Max Fernando	.00			
16900522	Mena de la Cueva Oscar Orlando	1,411.62			
16900523	Tenesaca García María José	.00			
16900524	Cajillima Vega Andrea Victoria	.00			
16900525	Picoita Bermeo Andrea Veronica	.00			
16900526	Granda Soto Yhadina Marisol	.00			
16900527	Diaz Minchala Cyntha Paola	.00			
16900528	Valle Alvarado Mayra Alexandra	.00			
16900529	Vera Barba Vinicio Rafael	.00			
16900530	Alvarez Celi Gonzalo Vinicio	.00			
16900531	Fernanda Elizabeth Cueva Torres	.00			
16900532	Masache Cueva Maria de Lourdes	.00			
16900533	Sinchire Jimenez Dennys Joselito	.00			
16900534	Jamilene Claribel Peña Aguirre	.00			
1[illegible]0535	Cango Camacas Dario javier	.00			
16900536	Sanchez Montaño Adriana del Cisne	.00			
16900537	Janina Elizabeth Leon Ramon	.00			
16900538	maria Dolores Torres Suquilanda	.00			
16900539	Victor Alfonso Coronel Quizhpe	.00			
16900540	Supervisoras d cajas	7,938.45			
16900541	Maria Alexandra Cordova Cordova	.00			
169035	Juicios ejecutivos en proceso		267.26		
16903505	Juicios ejecutivos en proceso	267.26			
169090	Otras		12,608.20		
16909005	Empresa CNT	250.34			
16909010	Empresa Eléctrica	264.18			
16909015	Maus/Municipio	.00			
16909020	Otras cuentas x cobrar Plan de Accion	12,093.68			
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)			-28,631.27	
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar)		-28,631.27		
16991005	(Provisión para otras cuentas por cobrar	-28,631.27			
	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITU				46,334.18
1706	Bienes no utilizados por la institución			46,334.18	
170615	Otros locales		78,592.07		
17061505	Mausoleos	78,592.07			
170699	(depreciación de bienes no utilizados por la institución)		-32,257.89		
17069905	(Mausoleos)	-32,257.89			
18	PROPIEDADES Y EQUIPO				1,446,090.61
1801	Terrenos			602,976.00	
180105	Terrenos		602,976.00		
18010505	Terreno Edificio matriz	519,816.00			
18010510	Terreno Complejo de Catamayo	83,160.00			
1802	Edificios			983,248.22	
180205	Edificios		983,248.22		
18020505	Edificios Matriz	876,442.40			
18020510	Centro Médico Cacel	.00			
18020515	Mausoleos	.00			
18020520	Complejo Catamayo	106,805.82			

18020525	Sala de velaciones	.00			
1803	Construcciones y remodelaciones en curso			.00	
180305	Construcciones y remodelaciones en		.00		
18030505	Construcciones y remodelaciones	.00			
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina			138,807.28	
180505	Muebles, enseres y equipos de ofic		76,650.64		
18050505	Muebles de Oficina - Matriz	76,650.64			
180510	Enseres de oficina		11,098.50		
18051005	Enseres de Oficina - Matriz	11,098.50			
180515	Equipos de Oficina		51,058.14		
18051505	Equipos de Oficina - Matriz	15,633.14			
18051510	Equipo de funeraria	35,425.00			
1806	Equipos de computación			144,668.56	
180605	Equipos de computación		99,930.14		
18060505	Equipos de computación Matriz	99,930.14			
180610	Red informática y software		44,738.42		
18061005	Red informática y software	44,738.42			
1807	Unidades de transporte			33,237.64	
180705	Unidades de transporte		33,237.64		
18070505	Vehículos	33,237.64			
1890	Otros			65,936.63	
189005	Otros		65,936.63		
18900505	Maquinaria y equipo	18,257.07			
18900510	Equipo médico	15,573.14			
18900515	Equipo de laboratorio médico	18,992.44			
18900520	Otros equipos	13,113.98			
1899	(Depreciación acumulada)			-522,783.72	
189905	(Edificios)		-226,346.73		
18990505	(Edificios)	-166,237.40			
18990510	(Centro Médico Cacel)	.00			
18990515	(Mausoleo Cantones)	.00			
18990520	(Complejo Catamayo)	-60,109.33			
18990525	(Sala de velaciones)	.00			
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)		-58,626.23		
18991505	(Muebles, de oficina Matriz)	-45,903.27			
18991510	(Enseres de oficina Matriz)	-6,122.73			
18991515	(Equipo de oficina Matriz)	-6,600.23			
189920	(Equipos de computación)		-115,613.11		
18992005	(Equipos de computación Matriz)	-85,216.25			
18992010	(Red informática y software)	-30,396.86			
189925	(Unidades de transporte)		-33,235.64		
18992505	(Unidades de transporte Camioneta)	-33,235.64			
189940	(Otros)		-88,962.01		
18994005	(Maquinaria y equipo)	-10,084.06			
18994010	(Equipo Médico)	-23,116.69			
18994015	(Equipo de laboratorio médico)	-15,119.29			
18994020	(Equipo de funeraria)	-35,246.37			
18994025	(Otros equipos)	-5,395.60			
19	OTROS ACTIVOS				351,522.08
1901	Inversiones en acciones y participaciones			48,518.57	
190110	En otras instituciones financieras		48,518.57		
19011005	En otras instituciones financieras FINANCOOP	48,518.57			
190115	En compañías		.00		
19011505	Coop-Seguros	.00			
190125	En otros organismos de integración cooperativa		.00		
19012505	Ucacme	.00			
1904	Gastos y pagos anticipados			44,551.18	

19041005	Anticipos a Terceros	37,502.60			
190490	Otros		7,048.58		
19049005	Seguros de Ramos Generales	7,048.58			
1905	Gastos diferidos			.00	
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos)		.00		
19059925	Amortizacion Acum.Segiros	.00			
1906	Materiales, mercaderías e insumos			4,023.14	
190610	Mercaderías de cooperativas		4,023.14		
19061005	Mercaderías cofres	4,023.14			
1990	Otros			257,386.37	
199005	Impuesto al valor agregado â€" IVA		156.00		
19900505	Impuesto al valor agregado IVA	156.00			
199010	Otros impuestos		52,821.14		
19901005	Anticipo Impuesto a la Renta	49,001.96			
19901010	Cred. Trib. Retenciones Impuesto a la Renta	2.81			
19901015	Retenciones en la fuente	3,230.49			
19901020	Retenciones de IVA	585.88			
199025	Faltantes de caja		.00		
19902505	Faltantes de caja	.00			
199090	Varias		204,409.23		
19909005	Varias	27,128.37			
9010	Operaciones en Tramite Transferencias	42.07			
19909015	Operaciones en Tramite Concepto General	.00			
19909020	Inventario cofres	.00			
19909025	Imp. Municipales pagados con anticipación	.00			
19909030	Ctas de reconstruccion APE	130,560.14			
19909035	Ctas de Reconstruccion ACC	38,051.27			
19909040	Ctas de Reconstruccion Pat.	8,627.38			
1999	(Provisión para otros activos irrecuperables)			-2,957.18	
199990	(Provisión para otros activos)		-2,957.18		
19999005	(Provisión para otros activos)	-1,880.00			
19999010	(Amort. seguros ramos generales)	-1,077.18			
	TOTAL ACTIVOS				**24,522,496.95**
2	PASIVOS				-18,782,418.51
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO			17,804,221.32	
2101	Depósitos a la vista			-682,710.28	
[illegible]135	Depósitos de ahorro		-612,558.85		
21013505	Ahorros a la vista	-612,558.85			
210150	Depósitos por confirmar		-70,151.43		
21015005	Depósitos por confirmar	-70,151.43			
2103	Depósitos a plazo			.00	
210330	Depósitos por confirmar		.00		
21033005	Depósitos por confirmar	.00			
2105	Depósitos restringidos			17,121,511.04	
210505	Depósitos restringidos		17,121,511.04		
21050505	Ahorro Programado Especial	10,827,731.29			
21050510	Ahorro Cooperativo (Cesantia)	-6,179,986.79			
21050515	Ahorro Encaje	-113,792.96			
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS			.00	
2302	Giros, transferencias y cobranzas por pagar			.00	
230205	Giros y transferencias		.00		
23020505	Giros y Transferencias	.00			
25	CUENTAS POR PAGAR			-974,620.56	
2501	Intereses por pagar			.00	

16

250105	Depósitos a la vista		.00	
25010505	Ahorros a la vista	.00		
25010510	Ahorro Programado Especial	.00		
25010515	Ahorro Cooperativo (Cesantia)	.00		
2503	Obligaciones patronales			-297,493.55
250305	Remuneraciones		.00	
25030505	Remuneraciones	.00		
250310	Beneficios Sociales		-7,276.41	
25031005	Décimo Tercer Sueldo	-2,276.41		
25031010	Décimo Cuarto Sueldo	-5,000.00		
250315	Aportes al IESS		-8,021.39	
25031505	Aportes al IESS- personal	-2,677.62		
25031510	Aportes al IESS Patronal	-3,428.03		
25031515	Préstamos IESS Empleados	-1,915.74		
250320	Fondo de reserva IESS		-852.03	
25032005	Fondo de reserva IESS	-852.03		
250325	Participación a empleados		.00	
25032505	15% Participación a empleados	.00		
250390	Otras		-281,343.72	
25039005	Fondo de Cesantia	.00		
25039006	Jubilacion Patronal	-213,482.47		
25039007	Desahucio e Indemnizaciones	-67,861.25		
2504	Retenciones			-14,738.43
250405	Retenciones fiscales		-14,738.43	
25040505	1% Retenciones en la Fuente	-914.74		
25040510	2%Retencion en la Fuente	-622.30		
25040511	8% Retencion en la Fuente	-1,488.26		
25040512	10% Retencion en la Fuente	-2,340.40		
25040515	Impuesto al IVA 70%	-719.41		
25040520	Impuesto al IVA 100%	-4,675.85		
25040530	Impuesto al IVA 10%	.00		
25040535	Impuesto al IVA 30%	-1,343.86		
25040545	IVA Ventas	-2,633.61		
2505	Contribuciones, impuestos y multas			-3,920.06
250505	Impuesto a la renta		-3,920.06	
25050505	Impuesto a la renta por pagar	.00		
25050510	Impuesto al Valor Agregado	-3,920.06		
250590	Otras contribuciones e impuestos		.00	
25059005	1% (SEPS)	.00		
2506	Proveedores			-2,766.79
250605	Proveedores Socios		-2,766.79	
25060505	Proveedores	-2,766.79		
2590	Cuentas por pagar varias			-655,701.73
259010	Excedentes por pagar		-98,503.62	
25901005	Excedentes por Pagar	-98,503.62		
259015	Cheques girados no cobrados		-98.12	
25901505	Cheques Girados y no Cobrados	-98.12		
259090	Otras cuentas por pagar		-557,099.99	
25909001	Desc. Caja de ahorro CACEL	.00		
25909002	Cuentas por pagar Escuelas	-6,775.09		
25909003	Seguro de Vida (Fondo de Solidaridad)	-196,161.44		
25909004	Cuentas por pagar Colegios	-2,412.08		
25909005	Fondos de garantía	-10,853.12		
25909006	Afiliación	-1,926.29		
25909007	Guardianía de Funeraria	-34.00		
25909008	Depositos Mortuorio	-157,808.69		
25909009	Aseo de limpieza de funeraria	.00		

25909011	Zerimar	-296.35				
25909012	Depósitos de pagaduría	-258.87				
25909013	Chofer Carroza	.00				
25909014	Arreeglos Florales	.00				
25909020	Bono Socio Cooperado	.00				
25909030	Seguro de Desgravamen (Créditos)	-185,282.61				
25909040	Gastos Judiciales	-5,054.20				
29	OTROS PASIVOS				-3,576.63	
2990	Otros			-3,576.63		
299005	Sobrantes de caja		-2,925.34			
29900505	Sobrantes de caja	-2,881.89				
29900510	Sobrante de Boveda	-43.45				
299090	Varios		-651.29			
29909005	Valores por confirmar	.00				
29909015	Operaciones en Tramite	-651.29				
29909025	Operacione en Trámite Proveedores	.00				
	TOTAL PASIVOS					**18,782,418.51**
3	PATRIMONIO					-5,740,078.44
31	CAPITAL SOCIAL				-3,338,337.89	
3103	Aportes de socios			-3,338,337.89		
310	Aportes de socios		-3,338,337.89			
31030505	Certificados de Aportación	-3,338,328.34				
31030510	Certificados de Funeraria	-2.33				
31030515	Aporte Construcción Edificio	.00				
31030520	Certificados de Almacen	-7.22				
31030525	Cuota Inicial	.00				
33	RESERVAS				-1,448,606.52	
3301	Fondo irrepartible de Reserva Legal			-1,448,606.52		
330105	Reserva Legal Irrepartible		-1,448,316.15			
33010505	Reserva Legal Irrepartible	-1,358,450.28				
33010510	Provision Certificados de Aportacion	-121.12				
33010515	Reserva de Capital	-89,744.75				
330110	Aportes de los Socios por Capitalizacion Extraordinaria		-290.37			
33011005	Aportes de los Socios por Capitalizacion Extraordinaria	-290.37				
3306	Fondo Irrepartible de Reserva Legal			.00		
330605	Fondo Irrepartible de Reserva Lega		.00			
330 5	Fondo Irrepartible de Reserva Lega	.00				
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES				-921,353.80	
3501	Superávit por valuación de propiedades, equipo y otros			-921,353.80		
350105	Superávit por valuación de propied, equipo y otros		-921,353.80			
35010520	Edificio y Terreno	-921,353.80				
36	RESULTADOS				-31,780.23	
3603	Utilidad o excedentes del ejercicio			-31,780.23		
360305	Utilidad del ejercicio		-31,780.23			
36030505	Utilidad del ejercicio	-31,780.23				
3604	(Pérdida del ejercicio)			.00		
360405	(Pérdida del ejercicio)		.00			
36040505	(Pérdida del ejercicio)	.00				
	TOTAL PATRIMONIO					**5,740,078.44**
7	CUENTAS DE ORDEN					.00
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS				1,934,958.93	
7103	Activos castigados			11,076.47		
710310	Cartera de créditos		11,076.47			

12

71031010	Cartera de créditos de consumo	11,076.47			
710320	Cuentas por cobrar		.00		
71032005	Cuentas por cobrar	.00			
7107	Cartera de créditos y otros activos en demanda judicial			396,650.43	
710710	Consumo prioritario		396,650.43		
71071005	Consumo prioritario	396,650.43			
7109	Intereses, comisiones e ingresos en suspenso			36,511.08	
710910	Cartera de créditos de consumo prioritario		36,204.49		
71091005	Cartera de créditos de consumo prioritario	36,204.49			
710945	Cartera de créditos refinanciada		.00		
71094505	Cartera de créditos refinanciada	.00			
710950	Cartera de créditos reestructurada		306.59		
71095005	Cartera de créditos consumo prioritario reestructurada	306.59			
71095010	Cartera de Creditos de consumo Reestructurada	.00			
7190	Otras cuentas de orden deudoras			1,490,720.95	
719005	Cobertura de seguros		1,490,720.95		
71900505	Cobertura seguros incendio y lineas aliadas	1,132,734.76			
71900506	Cobertura seguros robo y/o asaltos	122,224.19			
71900507	Cobertura seguros equipo electronico	177,962.00			
71900509	Cobertura seguros fidelidad privada nominal	22,000.00			
71900515	Cobertura seguros Dinero y Valores	.00			
71900520	Cobertura seguros Vehículos	35,800.00			
72	DEUDORAS POR CONTRA				-1,934,958.93
7203	Activos castigados			-11,076.47	
720305	Activos castigados		-11,076.47		
72030505	Activos castigados	-11,076.47			
72030510	Cuentas por cobrar castigada	.00			
7207	Cartera de créditos y otros activos en demanda judicial			-396,650.43	
720710	Consumo prioritario		-396,650.43		
72071005	Consumo prioritario	-396,650.43			
7209	Intereses en suspenso			-36,511.08	
720910	Cartera de créditos de consumo prioritario		-36,204.49		
72091005	Cartera de créditos de consumo prioritario	-36,204.49			
720945	Cartera de créditos refinanciada		.00		
72094505	Cartera de créditos refinanciada	.00			
720950	Cartera de créditos reestructurada		-306.59		
72095005	Cartera de créditos consumo prioritario reestructurada	.00			
72095010	Cartera de Creditos de consumo Reestructurada	-306.59			
7290	Otras cuentas de orden deudoras			-1,490,720.95	
729005	Otras cuentas de orden deudoras		-1,490,720.95		
72900505	Cobertura seguros incendio y lineas aliadas	-1,132,734.76			
72900506	Cobertura seguros robo y/o asaltos	-122,224.19			
72900507	Cobertura seguros equipo electronico	-177,962.00			
72900509	Cobertura seguros fidelidad privada nominal	-22,000.00			
72900515	Cobertura seguros Dinero y Valores	.00			
72900520	Cobertura seguros Vehículos	-35,800.00			
73	ACREEDORAS POR CONTRARIO				26,705,747.21
7301	Valores y bienes recibidos de terceros			24,093,168.00	
730110	DOCUMENTOS EN GARANTIA		24,093,168.00		
73011010	Cartera de Credito de Consumo	24,033,695.00			
73011015	Cartera de Crédito Vivienda	59,473.00			
7314	Provisiones constituidas			281,088.00	
731405	Provisiones constituidas		281,088.00		
73140505	Provisiones constituidas Voluntaria	281,088.00			

	garantía de préstamos			
731510	Depositos que se encuentran garantizando creditos		2,331,491.21	
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS			26,705,747.21
7401	Valores y bienes recibidos de terceros			24,093,168.00
740110	Documentos en garantía		24,093,168.00	
74011010	Cartera de Credito de consumo	24,033,695.00		
74011015	Cartera de Credito vivienda	-59,473.00		
7414	Provisiones constituidas			-281,088.00
741421	Provisiones Constituidas		-281,088.00	
74142105	Provisiones Constituidas	-281,088.00		
7415	Depósitos o captaciones constituidos como garantía de préstamos			-2,331,491.21
741510	Cartera de consumo prioritario		-2,331,491.21	
74151005	Depositos que se encuentran garantizando operaciones de c	-2,331,491.21		
	RESULTADO OPERATIVO			.00
	TOTAL GENERAL			24,522,496.95

CONTADORA
Lcda. Maria Alexandra Cordova
Cordova

GERENTE
Econ. Lourdes Masache.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACEL LTDA. CONTADORA EDUCADORES DE LOJA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACEL LTDA. GERENCIA GENERAL EDUCADORES DE LOJA

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACEL LTDA. CONTADORA EDUCADORES DE LOJA

22-11-2018
10:53

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"EDUCADORES DE LOJA"
CERTIFICO: Que la presente fotocopia es fiel de su original.
Loja, a 21 de diciembre del 2018
SECRETARIA

Cooperativa de Ahorro y Credito COAC EDUCADORES DE LOJA
Consolidado
ESTADO DE RESULTADOS 01/01/2017 AL 31/12/2017

Codigo	Descripcion					
4	GASTOS					2,390,286.95
41	INTERESES CAUSADOS				528,144.92	
4101	Obligaciones con el público			528,144.92		
410110	Depósitos monetarios de instituciones financieras		1,278.46			
41011005	Gastos Bancarios	1,278.46				
410115	Depósitos de ahorro		526,866.46			
41011505	Depósitos Ahorros a la vista	17,226.24				
41011510	Ahorro Programado especial	322,806.46				
41011515	Deposito Ahorro Cooperativo (Cesantia)	186,833.76				
44	PROVISIONES				293,980.00	
4401	Inversiones			11,012.00		
440105	Inversiones		11,012.00			
44010505	Inversiones	11,012.00				
4402	Cartera de créditos			281,088.00		
440220	Crédito de consumo prioritario		281,088.00			
44022005	Crédito de consumo prioritario	281,088.00				
4403	Cuentas por cobrar			1,880.00		
440305	Cuentas por cobrar		1,880.00			
44030505	Cuentas por cobrar socios	1,880.00				
45	GASTOS DE OPERACION				1,475,739.12	
4501	Gastos de personal			535,331.78		
450105	Remuneraciones mensuales		306,561.07			
45010505	Remuneraciones Unificadas	264,275.47				
45010510	Servicio personal médico	40,150.00				
45010515	Remuneración Catamayo	2,135.60				
450110	Beneficios sociales		38,848.61			
45011005	Decimo Tercer Sueldo Matriz	22,399.46				
45011010	Decimo Cuarto Sueldo Matriz	10,379.69				
45011015	Decimo Cuarto Sueldo C. Medico	1,652.08				
45011020	Decimo Cuarto Sueldo C. Catamayo	176.04				
45011030	Decimo Tercer Sueldo C. Medico	4,063.38				
45011035	Decimo Tercer Sueldo Catamayo	177.96				
450115	Gastos de representación y responsabilidadf		9,315.00			
45011505	Gastos de representación y responsabilidad	9,315.00				
450120	Aportes al IESS		38,405.50			
45012005	Aportes al IESS- Patronal Matriz	30,010.51				
45012010	Aportes al IESS- Personal	3,096.25				
45012015	Aportes al IESS D. Medico	5,133.79				

16

45012020	Aportes al IESS C. Catamayo	164.95		
450130	Pensiones y jubilaciones		66,679.56	
45013005	Pensiones y jubilaciones	66,679.56		
450135	Fondo de reserva IESS		20,033.78	
45013505	Fondo de Reserva Matriz	16,692.66		
45013510	Fondo de Reserva D. Medico	3,341.12		
450190	Otros		55,488.26	
45019005	Horas Extras	9,831.28		
45019010	Vacaciones no gozadas	3,706.72		
45019015	Subrogaciones	235.02		
45019020	Uniformes	1,870.90		
45019025	capacitacion	12,164.56		
45019030	Eventuales y Reemplazos	1,024.00		
45019035	Prima de seguros Funcionarios	117.04		
45019040	Otros Gastos de Personal	13.93		
45019045	Funcionarios y Empleados	11,801.39		
45019065	Refrigerios	7,632.38		
45019070	Hospedaje y Alimentación	273.07		
45019075	Asamblea Ordinaria y Extraordinaria	4,658.64		
45019080	Indemnizaciones	1,385.13		
45019085	Otrosl	315.00		
45019090	Estudio Actuarial	459.20		
4502	Honorarios			189,689.22
450205	Directores		82,256.75	
45020505	Directores Viáticos	13,633.00		
45020510	Dietas Consejo de Administración	46,817.50		
45020515	Dietas Consejo de Vigilancia	21,806.25		
450210	Honorarios profesionales		107,432.47	
45021005	Honorarios profesionales	107,432.47		
4503	Servicios Varios			162,618.53
450305	Movilización, fletes y embalajes		15,347.80	
45030505	Movilización Fletes Embalaje	9,473.85		
45030515	Movilización Consejo de Vigilancia	145.00		
45030525	Movilización Empleados	1.64		
45030530	Reembolso de gastos	1,390.75		
45030535	Pasajes Aereos	4,336.56		
450310	Servicios de guardianía		10,737.64	
45031005	Servicios de guardianía	10,737.64		
450315	Publicidad y propaganda		38,071.99	
45031505	Publicidad, propaganda	30,686.35		
45031510	Publicidad Cooperativista	7,385.64		
450320	Servicios básicos		18,822.96	
45032005	Telefono /telex	8,759.67		
45032006	Agua Potable	4,011.89		
45032008	Simert	4.50		

17

45032010	Energia Electrica	6,046.90		
450325	Seguros		283.51	
45032505	Seguros	283.51		
450330	Arrendamientos		9,746.97	
45033005	Arrendamientos	9,746.97		
450390	Otros servicios		69,607.66	
45039005	Correo	454.35		
45039010	Imprenta y reproducción	15,431.40		
45039015	Laboratorio Insumos	3,308.93		
45039020	Laboratorio Examen Especiales	3,922.40		
45039025	Utiles de Oficina	10,424.16		
45039030	Utiles de Aseo y Limpeza	6,147.91		
45039035	Insumos Médicos	971.32		
45039040	Mantenimiento de equipos informaticos	843.92		
45039045	Telecomunicaciones e internet	5,143.94		
45039046	Redes de Datos	10,089.33		
45039047	Gestión de Cobranzas	6,780.00		
45039050	Auditoria Externa	6,090.00		
4504	Impuestos, contribuciones y multas			143,777.83
450405	Impuestos Fiscales		2,150.75	
45040505	Impuestos Fiscales	2,150.75		
450410	Impuestos Municipales		9,203.06	
45041005	Impuestos Municipales	9,203.06		
450415	Contribuciones a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria		22,089.21	
45041505	Contribuciones a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	22,089.21		
450421	Aportes al COSEDE por prima variable		103,913.75	
45042105	Aportes al COSEDE por prima variable	103,913.75		
450430	Multas y otras sanciones		5,039.40	
45043005	Multas y otras sanciones	5,039.40		
450490	Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones		1,381.66	
45049020	Varios	1,381.66		
4505	Depreciaciones			126,334.51
450515	Edificios		43,645.34	
45051505	Edificios	15,326.86		
45051510	Complejo Catamayo	24,288.68		
45051515	Mausoleo Cantones	3,989.80		
45051520	Sala de Velaciones	40.00		
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina		3,626.27	
45052505	Muebles de oficina	2,088.29		
45052510	Equipos de oficina	369.73		
45052515	Enseres de Oficina	1,168.25		
450530	Equipos de computación		65,190.10	
45053005	Equipos de computación	39,436.70		

45053010	Red informatica y software	25,753.40		
450535	Unidades de transporte		1,214.20	
45053505	Unidades de transporte	1,214.20		
450590	Otros		12,658.60	
45059010	Equipo Médico	263.90		
45059015	Equipo Laboratorio Médico	3,798.49		
45059020	Equipo de Funeraria	3,542.00		
45059025	Otros Equipos	1,453.66		
45059030	Maquinaria y Equipo	3,600.55		
4506	Amortizaciones			1,776.30
450605	Gastos anticipados		1,776.30	
45060505	Amortizacion Seguros	1,776.30		
4507	Otros gastos			316,210.95
450705	Suministros diversos		4,504.20	
45070505	Suministros Varios	4,504.20		
450715	Mantenimiento y reparaciones		48,362.64	
45071505	Mantenimiento y Reparac. Edificios	31,720.89		
45071510	Mantenimiento y Reparac. Muebles y Enseres	256.48		
45071515	Maquinaria y Equipo	2,260.00		
45071520	Funeraria	2,314.84		
45071525	Vehiculos	3,663.28		
45071530	Centro Médico	1,798.87		
45071590	Mantenimiento Equipo de computacion	1,092.38		
45071595	Gastos y mantenimiento de Mausoleo	1,294.96		
45071597	Mantenimiento Complejo Catamayo	2,561.39		
45071598	Mantenimiento Sala de Velaciones	1,033.55		
45071599	Honorarios por servicio	366.00		
450790	Otros		263,344.11	
45079005	Material electrico	1,913.59		
45079010	Adecuación y Limpieza	120.00		
45079015	Combustibles y Lubricantes	1,681.55		
45079020	Odontologia	1,409.66		
45079025	Garaje Vehiculos CACEL	1,875.72		
45079030	Judiciales y Notariales	890.02		
45079035	Aniversario Cooperativo	17,426.41		
45079040	Suscripciones	5,417.06		
45079045	Atenciones	230.00		
45079050	Miselaneos	55,449.67		
45079055	Imprevistos	328.28		
45079060	Ofrendas Florales	460.00		
45079065	Bono Socio Cooperado	173,564.73		
45079075	Otros	1,425.63		
45079080	GASTOS NO DEDUCIBLES	1,151.79		
450790800	Diferencias por regularizar			

5					
450790801 5	Gastos Varios				
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS				92,422.91
4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores			12,199.46	
470305	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores		12,199.46		
47030505	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	12,199.46			
47030510	Cartera de Creditos de consumo prioritario	.00			
4790	Otros			80,223.45	
479010	Otros		80,223.45		
47901005	Otras perdidas de años anteriores	80,223.45			
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS				.00
4810	Participación a empleados			.00	
481005	Participación a empleados		.00		
48100505	Participación a empleados	.00			
4815	Impuesto a la renta			.00	
481505	Impuesto a la renta		.00		
48150505	Impuesto a la renta	.00			
	TOTAL GASTOS				**2,390,286.95**
Codigo	**Descripcion**				
5	INGRESOS				-2,390,286.95
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS				-2,230,789.07
5101	Depósitos			-40,527.00	
510110	Depósitos en bancos e instituciones del sector financiero popular y solidario		-40,527.00		
51011005	Depósitos en instituciones financieras privados	-3,263.81			
51011010	Depósitos en Instituciones del sector financiero popular y solidario	-37,263.19			
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores			-209,187.68	
510305	Inversiones a valor razonable con cambios en el estado de resultados		-54,807.43		
51030505	Inversiones a valor razonable con cambios en el estado de resultados	-54,807.43			
510315	Mantenidas hasta el vencimiento		-154,380.25		
51031505	Mantenidas hasta el vencimiento	-154,380.25			
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos			-1,981,074.39	
510410	Cartera de créditos de consumo prioritario		-1,894,565.68		
51041005	Interés Crédito Extraordinario	-1,894,565.68			
510415	Cartera de crédito inmobiliario		-614.74		

20

51041505	Cartera de crédito inmobiliario	-614.74			
510430	Cartera de créditos refinanciada		-3,427.57		
51043005	Cartera de créditos refinanciada	-34.54			
51043010	Cartera Créditos Refinanciada de Consumo	-3,393.03			
510435	Cartera de créditos reestructurada		-26,388.54		
51043505	Cartera de créditos reestructurada	-100.83			
51043510	Cartera Créditos Reestructurada de Consumo	-26,287.71			
510450	De mora		-56,077.86		
51045010	De mora Cartera de Consumo	-56,077.86			
52	COMISIONES GANADAS				-16,204.59
5290	Otras			-16,204.59	
529005	Uso de RED		-16,204.59		
54	INGRESOS POR SERVICIOS				-15,044.34
5404	Manejo y cobranzas			-9,568.75	
540405	Manejo y Cobranzas		-9,568.75		
54040505	Recuperacion Notificaciones	-9,103.75			
54040520	Costo de Apertura de Cuenta	-465.00			
5490	Otros servicios			-5,475.59	
549005	Tarifados con costo máximo		-5,475.59		
54900505	Reposicion Libreta/cartola/estado cuenta perdida, robo	-604.53			
54900510	Emisión referencias financieras/certificados aho y pmos	-903.72			
54900515	Transferencias interbancarias SPI enviadas (oficina)	-3,230.00			
54900520	Transferencias interbancarias SPI enviadas (internet)	-737.34			
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES				-.40
5590	Otros			-.40	
559005	Otros		-.40		
55900505	Diferencias por Regularizar	-.40			
56	OTROS INGRESOS				-160,028.78
5603	Arrendamientos			-2,727.24	
560305	Arrendamientos		-2,727.24		
56030505	Arrendamientos de Bienes Propios	-2,727.24			
5604	Recuperaciones de activos financieros			-103,611.93	
560405	De activos castigados		-20,182.26		
56040505	De activos castigados	-20,182.26			
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores		-83,429.67		
56042005	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	-83,429.67			
5690	Otros			-53,689.61	
569005	Otros		-53,689.61		
56900505	Otros Ingresos	-1,732.47			

17

56900515	Libretas	-45.50			
56900530	Laboratorio CACEL	-14,218.80			
56900560	Funeraria	-140.00			
56900565	Cofres	-920.00			
56900570	Boveda Mausoleo	-1,685.19			
56900575	Autocarroza	-997.86			
56900580	Sala de Verlaciones	-202.14			
56900585	Odontologia	-9,899.50			
56900590	Centro Médico	-20,588.10			
56900591	Devolucion prima seguros	-203.87			
56900594	Venta de bases para concurso	-178.60			
56900596	Alquiler de sillas	-50.80			
56900597	Alquiler Salón Social	-929.99			
56900599	Varios	-1,896.79			
59	Pérdidas y ganancias				31,780.23
5905	Pérdidas y ganancias			31,780.23	
590505	Pérdidas y gananacias		31,780.23		
59050505	Pèrdidas y Ganancias	31,780.23			
	TOTAL INGRESOS				**2,390,286.95**
	RESULTADO OPERATIVO				**.00**

CONTADORA
Lcda. Maria Alexandra Cordova
Cordova

GERENTE
Econ. Lourdes Masache

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EDUCADORES DE LOJA"
CERTIFICO: Que la presente fotocopia es fiel de su original.
Loja, a 21 de Diciembre del 2018
SECRETARIA

ANEXO 4: Estados Financieros de CACEL Año 2018

Cooperativa de Ahorro y Credito COAC EDUCADORES DE LOJA
Consolidado
BALANCE GENERAL01/01/2018 AL 31/12/2018

1	ACTIVO					25,592,557.74
11	FONDOS DISPONIBLES				1,907,114.23	
1101	Caja			81,861.49		
110105	Efectivo		81,511.49			
11010510	Efectivo Boveda	81,511.49				
110110	Caja chica		350.00			
11011005	Caja Chica	300.00				
11011010	Caja Chica C. Medico	50.00				
1103	Bancos y otras instituciones financieras			1,825,252.74		
110305	Banco Central del Ecuador		305,440.76			
11030505	Banco Central del Ecuador	305,440.76				
110310	Bancos e instituciones financieras locales		388,809.34			
11031005	Banco de Loja Cta. Cte. 11644	185,957.06				
11031015	BanEcuador	175,952.23				
11031020	Banco Desarrollo de los Pueblos S.A.	17,973.63				
11031025	Mutualista Pichincha Cta Cons 208015248	8,926.42				
110320	Instituciones del sector financiero popular y solidario locales		1,131,002.64			
11032005	Coop-Mego Cta. Ahorros 27015	1,054,856.65				
11032015	Coop. Educadores de Loja cta. 8384	24,133.26				
11032020	Caja Central FINANCOOP	51,957.89				
11032025	Coop. JEP cta aho.406072696804	54.84				
13	INVERSIONES				1,672,401.57	
1305	Mantenidas hasta el vencimiento de entidades del sector privado y sector financiero popular y solid			1,672,401.57		
130505	De 1 a 30 días sector privado		217,136.01			
13050505	De 1 a 30 días sector privado	217,136.01				
130510	De 31 a 90 días sector privado		434,399.30			
13051005	De 31 a 90 días sector privado	434,399.30				
130515	De 91 a 180 días sector privado		389,426.75			
13051505	De 91 a 180 días sector privado	389,426.75				
130555	De 31 a 90 días sector financiero popular y solidario		631,439.51			
13055505	De 31 a 90 días sector financiero popular y solidario	631,439.51				
14	CARTERA DE CRÉDITOS				19,907,803.04	
1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer			20,743,589.74		
140205	De 1 a 30 días		725,508.51			
14020505	De 1 a 30 días	725,508.51				
140210	De 31 a 90 días		1,302,259.46			
14021005	De 31 a 90 días	1,302,259.46				
140215	De 91 a 180 días		1,740,051.50			
14021505	De 91 a 180 días	1,740,051.50				
140220	De 181 a 360 días		3,150,139.03			
14022005	De 181 a 360 días	3,150,139.03				
140225	De más de 360 días		13,825,631.24			
14022505	De más de 360 días	13,825,631.24				
1403	Cartera de crédito inmobiliario por vencer			44,584.10		
140305	De 1 a 30 días		1,210.63			
14030505	De 1 a 30 días	1,210.63				
140310	De 31 a 90 días		2,443.23			
14031005	De 31 a 90 días	2,443.23				
140315	De 91 a 180 días		3,694.91			
14031505	De 91 a 180 días	3,694.91				

140320	De 181 a 360 días		7,627.08	
14032005	De 181 a 360 días	7,627.08		
140325	De más de 360 días		29,608.25	
14032505	De más de 360 días	29,608.25		
1410	Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada por vencer			14,882.35
141005	De 1 a 30 días		576.70	
14100505	De 1 a 30 días	576.70		
141010	De 31 a 90 días		786.43	
14101005	De 31 a 90 días	786.43		
141015	De 91 a 180 días		1,192.02	
14101505	De 91 a 180 días	1,192.02		
141020	De 181 a 360 días		2,485.04	
14102005	De 181 a 360 días	2,485.04		
141025	De más de 360 días		9,842.16	
14102505	De más de 360 días	9,842.16		
1418	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada por vencer			296,827.16
141805	De 1 a 30 días		9,393.73	
14180505	De 1 a 30 días	9,393.73		
141810	De 31 a 90 días		14,895.89	
14181005	De 31 a 90 días	14,895.89		
141815	De 91 a 180 días		22,201.79	
14181505	De 91 a 180 días	22,201.79		
141820	De 181 a 360 días		45,885.12	
14182005	De 181 a 360 días	45,885.12		
141825	De más de 360 días		204,450.63	
14182505	De más de 360 días	204,450.63		
1426	Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses			318,433.74
142605	De 1 a 30 días		31,158.23	
14260505	De 1 a 30 días	31,158.23		
142610	De 31 a 90 días		28,955.43	
14261005	De 31 a 90 días	28,955.43		
142615	De 91 a 180 días		34,736.42	
14261505	De 91 a 180 días	34,736.42		
142620	De 181 a 360 días		60,701.27	
14262005	De 181 a 360 días	60,701.27		
142625	De más de 360 días		162,882.39	
14262505	De más de 360 días	162,882.39		
1434	Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada que no devenga intereses			3,147.06
143405	De 1 a 30 días		190.67	
14340505	De 1 a 30 días	190.67		
143410	De 31 a 90 días		195.71	
14341005	De 31 a 90 días	195.71		
143415	De 91 a 180 días		297.26	
14341505	De 91 a 180 días	297.26		
143420	De 181 a 360 días		619.54	
14342005	De 181 a 360 días	619.54		
143425	De más de 360 días		1,843.88	
14342505	De más de 360 días	1,843.88		
1442	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada que no devenga intereses			51,403.04
144205	De 1 a 30 días		2,775.15	
14420505	De 1 a 30 días	2,775.15		
144210	De 31 a 90 días		2,767.21	
14421005	De 31 a 90 días	2,767.21		
144215	De 91 a 180 días		4,021.75	

14421505	De 91 a 180 días	4,021.75			
144220	De 181 a 360 días		8,384.25		
14422005	De 181 a 360 días	8,384.25			
144225	De más de 360 días		33,454.68		
14422505	De más de 360 días	33,454.68			
1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida			105,847.40	
145005	De 1 a 30 días		16,245.51		
14500505	De 1 a 30 días	16,245.51			
145010	De 31 a 90 días		13,607.83		
14501005	De 31 a 90 días	13,607.83			
145015	De 91 a 180 días		9,612.06		
14501505	De 91 a 180 días	9,612.06			
145020	De 181 a 270 días		8,682.84		
14502005	De 181 a 270 días	8,682.84			
145025	De más de 270 días		57,699.16		
14502505	De más de 270 días	57,699.16			
1458	Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada vencida			93.60	
145805	De 1 a 30 días		93.60		
14580505	De 1 a 30 días	93.60			
1466	Cartera de créditos de consumo prioritario reestructurada vencida			1,148.45	
146605	De 1 a 30 días		1,146.45		
14660505	De 1 a 30 días	1,146.45			
146625	De más de 270 días		2.00		
14662505	De más de 270 días	2.00			
1499	(Provisiones para créditos incobrables)			-1,672,153.60	
149910	(Cartera de créditos de consumo prioritario)		-1,035,874.08		
14991005	(Cartera de créditos de consumo prioritario)	-1,035,874.08			
149987	(Provisiones no reversadas por requerimiento normativo)		-355,191.52		
14998705	(Provisiones no reversadas por requerimiento normativo)	-355,191.52			
149989	(Provisión genérica voluntaria)		-281,088.00		
14998905	(Provisión genérica voluntaria)	-281,088.00			
16	CUENTAS POR COBRAR				221,707.17
1602	Intereses por cobrar inversiones			23,607.46	
160215	Mantenidas hasta el vencimiento		23,607.46		
16021505	Mantenidas hasta el vencimiento	23,607.46			
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos			140,259.30	
160310	Cartera de créditos de consumo prioritario		137,586.57		
16031005	Cartera de créditos de consumo prioritario	137,586.57			
160315	Cartera de crédito inmobiliario		165.61		
16031505	Cartera de crédito inmobiliario	165.61			
160345	Cartera de créditos refinanciada		158.42		
16034510	Cartera de Creditos de Consumo Refinanciada	158.42			
160350	Cartera de créditos reestructurada		2,348.70		
16035010	Cartera de Creditos de Consumo Reestructurada	2,348.70			
1614	Pagos por cuenta de socios			5,320.04	
161430	Gastos judiciales		1,378.65		
16143005	Gastos Judiciales	1,378.65			
161490	Otros		3,941.39		
16149005	Médicos Farmacia	2,667.99			
16149010	Portal del Valle	178.58			
16149015	Farmacia Real Alamor	264.74			
16149020	Multicomercial Encalada	98.00			
16149035	Farmacia Reina del Cisne Zapotillo	60.00			
16149040	Autoservicio Zerimar	95.13			
16149045	Minimarket Fanny	576.95			

1690	Cuentas por cobrar varias			69,866.18	
169035	Juicios ejecutivos en proceso		871.00		
16903505	Juicios ejecutivos en proceso	871.00			
169090	Otras		68,995.18		
16909020	Otras cuentas x cobrar a socios	68,995.18			
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)			-17,345.81	
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar)		-17,345.81		
16991005	(Provisión para otras cuentas por cobrar	-17,345.81			
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITU				41,156.83
1706	Bienes no utilizados por la institución			41,156.83	
170615	Otros locales		78,592.07		
17061505	Mausoleos	78,592.07			
170699	(depreciación de bienes no utilizados por la institución)		-37,435.24		
17069905	(Mausoleos)	-37,435.24			
18	PROPIEDADES Y EQUIPO				1,597,339.23
1801	Terrenos			602,976.00	
180105	Terrenos		602,976.00		
18010505	Terreno Edificio matriz	519,816.00			
18010510	Terreno Complejo de Catamayo	83,160.00			
1802	Edificios			1,084,178.66	
180205	Edificios		1,084,178.66		
18020505	Edificios Matriz	955,769.71			
18020520	Complejo Catamayo	128,408.95			
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina			144,023.59	
180505	Muebles, enseres y equipos de ofic		80,729.04		
18050505	Muebles de Oficina - Matriz	80,729.04			
180510	Enseres de oficina		11,466.53		
18051005	Enseres de Oficina - Matriz	11,466.53			
180515	Equipos de Oficina		51,828.02		
18051505	Equipos de Oficina - Matriz	16,403.02			
18051510	Equipo de funeraria	35,425.00			
1806	Equipos de computación			211,835.68	
180605	Equipos de computación		123,417.26		
18060505	Equipos de computación Matriz	123,417.26			
180610	Red informática y software		88,418.42		
18061005	Red informática y software	88,418.42			
1807	Unidades de transporte			68,509.64	
180705	Unidades de transporte		68,509.64		
18070505	Vehículos	68,509.64			
1890	Otros			120,417.23	
189005	Otros		120,417.23		
18900505	Maquinaria y equipo	45,291.24			
18900510	Equipo médico	15,573.14			
18900515	Equipo de laboratorio médico	18,992.44			
18900520	Otros equipos	40,560.41			
1899	(Depreciación acumulada)			-634,601.57	
189905	(Edificios)		-301,876.75		
18990505	(Edificios)	-234,617.94			
18990520	(Complejo Catamayo)	-67,258.81			
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)		-61,246.17		
18991505	(Muebles, de oficina Matriz)	-48,134.56			
18991510	(Enseres de oficina Matriz)	-5,459.11			
18991515	(Equipo de oficina Matriz)	-7,652.50			
189920	(Equipos de computación)		-149,408.20		
18992005	(Equipos de computación Matriz)	-91,307.92			

18992010	(Red informática y software)	-58,100.28			
189925	(Unidades de transporte)		-36,174.97		
18992505	(Unidades de transporte Camioneta)	-33,235.64			
18992510	(Unidades de Transporte)	-2,939.33			
189940	(Otros)		-85,895.48		
18994005	(Maquinaria y equipo)	-12,628.51			
18994010	(Equipo Médico)	-14,631.68			
18994015	(Equipo de laboratorio médico)	-17,018.53			
18994020	(Equipo de funeraria)	-35,673.87			
18994025	(Otros equipos)	-5,942.89			
19	OTROS ACTIVOS			245,035.67	
1901	Inversiones en acciones y participaciones			59,935.65	
190110	En otras instituciones financieras		59,935.65		
19011005	En otras instituciones financieras FINANCOOP	59,935.65			
1904	Gastos y pagos anticipados			42,182.65	
190410	Anticipos a terceros		37,283.58		
19041005	Anticipos a Terceros	37,283.58			
190490	Otros		8,376.33		
19049005	Seguros de Ramos Generales	8,241.93			
19049010	Casillero de seguridad	134.40			
190499	(Amortización de gastos anticipados)		-3,477.26		
19049905	(Seguros Ramos generales)	-1,373.66			
19049910	(Amortización Suministros de L.)	-1,393.94			
19049915	(Amortización Suministros de C. Médico)	-597.66			
19049920	(Amortiz. Casillero de seguridad)	-112.00			
1905	Gastos diferidos			12,076.93	
190520	Programas de computación		15,904.28		
19052005	Programas de Computaciòn	15,904.28			
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos)		-3,827.35		
19059920	(Amortiz. Acumulada Programas Computac.)	-3,827.35			
1906	Materiales, mercaderías e insumos			5,315.32	
190615	Proveduría		5,315.32		
19061505	Utiles y Materiales de escritorio	1,059.66			
19061510	Suministros de Limpieza	3,002.04			
19061515	Amortización Suministros de C. Médico	796.88			
1990	Otros			127,405.12	
199010	Otros impuestos		44,303.33		
19901005	Anticipo Impuesto a la Renta	41,524.82			
19901015	Retenciones en la fuente	1,750.90			
19901020	Retenciones de IVA	1,027.61			
199090	Varias		83,101.79		
19909005	Varias	74,659.87			
19909010	Operaciones en Tramite Transferencias	1,841.92			
19909020	Inventario cofres	6,600.00			
1999	(Provisión para otros activos irrecuperables)			-1,880.00	
199990	(Provisión para otros activos)		-1,880.00		
19999005	(Provisión para otros activos)	-1,880.00			
	TOTAL ACTIVOS				**25,592,557.74**
2	PASIVOS				-19,392,218.01
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO			18,470,744.22	
2101	Depósitos a la vista			-751,918.48	
210135	Depósitos de ahorro		-751,918.48		
21013505	Ahorros a la vista	-751,918.48			
2105	Depósitos restringidos			17,718,825.74	
210505	Depósitos restringidos				

			17,718,825.74		
21050505	Ahorro Programado Especial	-			
		11,166,469.01			
21050510	Ahorro Cooperativo (Cesantia)	-6,270,852.75			
21050515	Ahorro Encaje	-281,503.98			
25	CUENTAS POR PAGAR				-866,432.87
2503	Obligaciones patronales			-309,358.61	
250310	Beneficios Sociales		-17,848.16		
25031005	Décimo Tercer Sueldo	-2,424.13			
25031010	Décimo Cuarto Sueldo	-5,031.11			
25031015	Vacaciones	-10,392.92			
250315	Aportes al IESS		-9,232.76		
25031505	Aportes al IESS- personal	-2,843.46			
25031510	Aportes al IESS Patronal	-3,655.86			
25031515	Préstamos IESS Empleados	-2,733.44			
250320	Fondo de reserva IESS		-933.97		
25032005	Fondo de reserva IESS	-933.97			
250390	Otras		-281,343.72		
25039006	Jubilacion Patronal	-213,482.47			
25039007	Desahucio e Indemnizaciones	-67,861.25			
2504	Retenciones			-8,917.53	
250405	Retenciones fiscales		-8,917.53		
25040505	1% Retenciones en la Fuente	-562.91			
25040510	2%Retencion en la Fuente	-534.03			
25040511	8% Retencion en la Fuente	-1,633.86			
25040512	10% Retencion en la Fuente	-2,352.11			
25040513	Impuesto a la Renta 25%	4,428.87			
25040515	Impuesto al IVA 70%	-352.84			
25040520	Impuesto al IVA 100%	-4,850.30			
25040535	Impuesto al IVA 30%	-738.66			
25040545	IVA Ventas	-2,321.69			
2505	Contribuciones, impuestos y multas			-3,920.06	
250505	Impuesto a la renta		-3,920.06		
25050510	Impuesto al Valor Agregado	-3,920.06			
2506	Proveedores			-7,007.11	
250605	Proveedores Socios		-7,007.11		
25060505	Proveedores	-7,007.11			
2590	Cuentas por pagar varias			-537,229.56	
259010	Excedentes por pagar		-98,503.62		
25901005	Excedentes por Pagar	-98,503.62			
259015	Cheques girados no cobrados		-98.12		
25901505	Cheques Girados y no Cobrados	-98.12			
259090	Otras cuentas por pagar		-438,627.82		
25909002	Cuentas por pagar Escuelas	-11,710.21			
25909003	Seguro de Vida (Fondo de Solidaridad)	-92,488.24			
25909004	Cuentas por pagar Colegios	-2,412.08			
25909005	Fondos de garantía	-10,853.12			
25909006	Afiliación	-1,966.89			
25909007	Guardianía de Funeraria	-34.00			
25909008	Depositos Mortuorio	-236,429.68			
25909010	Otras cuentas por Pagar	-1,181.59			
25909011	Zerimar	-296.35			
25909012	Depósitos de pagaduría	-232.65			
25909020	Bono Socio Cooperado	-53,045.40			
25909030	Seguro de Desgravamen (Créditos)	-17,617.03			
25909040	Gastos Judiciales	-7,660.58			
25909065	Miselaneos	-2,700.00			
29	OTROS PASIVOS				-55,040.92

2990	Otros			-55,040.92	
299005	Sobrantes de caja		-16,493.04		
29900505	Sobrantes de caja	-41.84			
29900515	Ctas. por Regular Reconstrucción socios	-16,451.20			
299090	Varios		-38,547.88		
29909015	Operaciones en Tramite	-6,969.10			
29909030	Depósitos por Identificar	-31,578.78			
	TOTAL PASIVOS				**19,392,218.01**
3	PATRIMONIO				-6,200,339.73
31	CAPITAL SOCIAL			-3,221,289.24	
3103	Aportes de socios			-3,221,289.24	
310305	Aportes de socios		-3,221,289.24		
31030505	Certificados de Aportación	-3,221,289.24			
33	RESERVAS			-1,649,292.81	
3301	Fondo irrepartible de Reserva Legal			-1,649,292.81	
330105	Reserva Legal Irrepartible		-1,649,002.44		
33010505	Reserva Legal Irrepartible	-1,649,002.44			
330110	Aportes de los Socios por Capitalizacion Extraordinaria		-290.37		
33011005	Aportes de los Socios por Capitalizacion Extraordinaria	-290.37			
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES			-921,353.80	
3501	Superávit por valuación de propiedades, equipo y otros			-921,353.80	
350105	Superávit por valuación de propied, equipo y otros		-921,353.80		
35010520	Edificio y Terreno	-921,353.80			
36	RESULTADOS			-408,403.88	
3601	Utilidades y/o excedentes acumuladas			-20,313.15	
360105	Utilidades o excedentes acumulados		-20,313.15		
36010505	Utilidades o excedentes acumulad	-20,313.15			
3603	Utilidad o excedentes del ejercicio			-388,090.73	
360305	Utilidad del ejercicio		-388,090.73		
36030505	Utilidad del ejercicio	-388,090.73			
	TOTAL PATRIMONIO				**6,200,339.73**
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS				2,027,491.52
7103	Activos castigados			51,769.73	
710310	Cartera de créditos		51,769.73		
71031010	Cartera de créditos de consumo	51,769.73			
7107	Cartera de créditos y otros activos en demanda judicial			262,020.84	
710710	Consumo prioritario		262,020.84		
71071005	Consumo prioritario	262,020.84			
7109	Intereses, comisiones e ingresos en suspenso			25,881.52	
710910	Cartera de créditos de consumo prioritario		23,658.26		
71091005	Cartera de créditos de consumo prioritario	23,658.26			
710945	Cartera de créditos refinanciada		78.19		
71094505	Cartera de créditos refinanciada	78.19			
710950	Cartera de créditos reestructurada		2,145.07		
71095005	Cartera de créditos consumo prioritario reestructurada	2,145.07			
7190	Otras cuentas de orden deudoras			1,687,819.43	
719005	Cobertura de seguros		1,687,819.43		
71900505	Cobertura seguros incendio y lineas aliadas	1,218,701.87			
71900506	Cobertura seguros robo y/o asaltos	136,244.19			
71900507	Cobertura seguros equipo electronico	249,873.37			
71900509	Cobertura seguros fidelidad privada nominal	24,000.00			
71900520	Cobertura seguros Vehículos	59,000.00			

72	DEUDORAS POR CONTRA				-2,027,491.52
7203	Activos castigados			-51,769.73	
720305	Activos castigados		-51,769.73		
72030505	Activos castigados	-51,769.73			
7207	Cartera de créditos y otros activos en demanda judicial			-262,020.84	
720710	Consumo prioritario		-262,020.84		
72071005	Consumo prioritario	-262,020.84			
7209	Intereses en suspenso			-25,881.52	
720910	Cartera de créditos de consumo prioritario		-23,658.26		
72091005	Cartera de créditos de consumo prioritario	-23,658.26			
720945	Cartera de créditos refinanciada		-78.19		
72094505	Cartera de créditos refinanciada	-78.19			
720950	Cartera de créditos reestructurada		-2,145.07		
72095005	Cartera de créditos consumo prioritario reestructurada	-2,145.07			
7290	Otras cuentas de orden deudoras			-1,687,819.43	
729005	Otras cuentas de orden deudoras		-1,687,819.43		
72900505	Cobertura seguros incendio y lineas aliadas	-1,218,701.87			
72900506	Cobertura seguros robo y/o asaltos	-136,244.19			
72900507	Cobertura seguros equipo electronico	-249,873.37			
72900509	Cobertura seguros fidelidad privada nominal	-24,000.00			
72900520	Cobertura seguros Vehículos	-59,000.00			
73	ACREEDORAS POR CONTRARIO				33,202,785.21
7301	Valores y bienes recibidos de terceros			30,590,206.00	
730110	DOCUMENTOS EN GARANTIA		30,590,206.00		
73011010	Cartera de Credito de Consumo	30,530,733.00			
73011015	Cartera de Crédito Vivienda	59,473.00			
7314	Provisiones constituidas			281,088.00	
731405	Provisiones constituidas		281,088.00		
73140505	Provisiones constituidas Voluntaria	281,088.00			
7315	Depósitos o captaciones constituidos como garantía de préstamos			2,331,491.21	
731510	Depositos que se encuentran garantizando creditos		2,331,491.21		
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS				33,202,785.21
7401	Valores y bienes recibidos de terceros			30,590,206.00	
740110	Documentos en garantía		30,590,206.00		
74011010	Cartera de Credito de consumo	30,530,733.00			
74011015	Cartera de Credito vivienda	-59,473.00			
7414	Provisiones constituidas			-281,088.00	
741421	Provisiones Constituidas		-281,088.00		
74142105	Provisiones Constituidas	-281,088.00			
7415	Depósitos o captaciones constituidos como garantía de préstamos			-2,331,491.21	
741510	Cartera de consumo prioritario		-2,331,491.21		
74151005	Depositos que se encuentran garantizando operaciones de c	-2,331,491.21			
	TOTAL PATRIMONIO				**6,200,339.73**
	TOTAL GENERAL				**38,784,436.02**

CONTADORA
C.P.A. Alexandra Cordova

GERENTE
Econ. Lourdes Masache.

COAC EDUCADORES DE LOJA

Consolidado

ESTADO DE RESULTADOS 01/01/2018 AL 31/12/2018

Codigo	Descripcion				
4	GASTOS				2,160,189.07
41	INTERESES CAUSADOS			527,311.81	
4101	Obligaciones con el público			527,311.81	
410110	Depósitos monetarios de instituciones financieras		977.18		
41011005	Gastos Bancarios	977.18			
410115	Depósitos de ahorro		526,334.63		
41011505	Depósitos Ahorros a la vista	20,557.61			
41011510	Ahorro Programado especial	319,231.41			
41011515	Deposito Ahorro Cooperativo (Cesantia)	186,545.61			
45	GASTOS DE OPERACION			1,577,640.94	
4501	Gastos de personal			572,209.29	
450105	Remuneraciones mensuales		345,525.71		
45010505	Remuneraciones Unificadas	276,511.28			
45010510	Servicio personal médico	49,224.28			
45010515	Remuneración Catamayo	4,292.64			
45010520	Vacaciones CACEL	12,337.54			
45010525	Vacaciones C. Médico	2,590.53			
45010530	Vacaciones C. Catamayo	569.44			
450110	Beneficios sociales		43,214.67		
45011005	Decimo Tercer Sueldo Matriz	25,654.36			
45011010	Decimo Cuarto Sueldo Matriz	10,615.01			
45011015	Decimo Cuarto Sueldo C. Medico	2,546.75			
45011020	Decimo Cuarto Sueldo C. Catamayo	386.04			
45011030	Decimo Tercer Sueldo C. Medico	3,621.56			
45011035	Decimo Tercer Sueldo Catamayo	390.95			
450115	Gastos de representación y responsabilidadf		11,431.39		
45011505	Gastos de representación y responsabilidad	11,431.39			
450120	Aportes al IESS		42,526.43		
45012005	Aportes al IESS- Patronal Matriz	36,439.08			
45012015	Aportes al IESS D. Medico	5,566.63			
45012020	Aportes al IESS C. Catamayo	520.72			
450135	Fondo de reserva IESS		26,950.31		
45013505	Fondo de Reserva Matriz	22,408.77			
45013510	Fondo de Reserva D. Medico	4,334.49			
45013515	Fondo de Reserva C. Catamayo	207.05			
450190	Otros		102,560.78		
45019005	Horas Extras CACEL	10,804.23			

45019006	Horas Extras C. Medico	90.00		
45019015	Subrogaciones	1,378.72		
45019020	Uniformes CACEL	16,594.29		
45019025	capacitacion	7,900.29		
45019035	Prima de seguros Funcionarios	13,406.66		
45019045	Funcionarios y Empleados	26,256.96		
45019065	Refrigerios	8,593.91		
45019070	Hospedaje y Alimentación	245.00		
45019075	Asamblea Ordinaria y Extraordinaria	4,039.75		
45019090	Estudio Actuarial	352.80		
45019095	5% Subsidio de Antiguedad CACEL	12,221.97		
45019096	5% Subsidio de Antig. C. Medico	676.20		
4502	Honorarios			241,599.66
450205	Directores		137,260.56	
45020505	Directores Viáticos	9,452.20		
45020510	Dietas Consejo de Administración	82,483.68		
45020515	Dietas Consejo de Vigilancia	45,324.68		
450210	Honorarios profesionales		104,339.10	
45021005	Honorarios profesionales CACEL	103,694.66		
45021010	Honorarios profesionales C. MEDICO	644.44		
4503	Servicios Varios			154,679.19
450305	Movilización, fletes y embalajes		14,558.68	
45030505	Movilización Fletes Embalaje	5,154.63		
45030510	Movilización Asamblea	1,540.00		
45030515	Movilización Consejo de Vigilancia	425.00		
45030520	Movilización Consejo de Administración	2,423.80		
45030525	Movilización Empleados	1,183.43		
45030535	Pasajes Aereos	2,306.01		
45030540	Movilización Administradores	1,525.81		
450310	Servicios de guardianía		10,855.35	
45031005	Servicios de guardianía	10,855.35		
450315	Publicidad y propaganda		47,893.59	
45031505	Publicidad, propaganda	37,719.62		
45031510	Publicidad Cooperativista	10,173.97		
450320	Servicios básicos		20,535.76	
45032005	Telefono /telex	8,331.04		
45032006	Agua Potable CACEL	4,216.93		
45032007	Agua Potable Catamayo	657.36		
45032008	Simert	3.00		
45032010	Energia Electrica	7,179.59		
45032015	Energia Eléctrica Catamayo	147.84		

450330	Arrendamientos		8,579.23	
45033005	Arrendamientos CACEL	151.20		
45033010	Arrendamientos Funeraria	8,428.03		
450390	Otros servicios		52,256.58	
45039005	Correo	765.77		
45039010	Imprenta y reproducción	17,792.65		
45039015	Laboratorio Insumos	3,334.83		
45039020	Laboratorio Examen Especiales	3,435.60		
45039025	Utiles de Oficina	2,375.77		
45039030	Utiles de Aseo y Limpeza CACEL	3,164.63		
45039035	Insumos Médicos	984.38		
45039040	Mantenimiento de equipos informaticos	2,548.74		
45039045	Telecomunicaciones e internet	4,169.30		
45039046	Redes de Datos	5,370.40		
45039050	Auditoria Externa	2,591.29		
45039055	Utiles de Aseo y Limpeza C. MEDICO	539.86		
45039060	Servicio de Analisis de Seguridad Informatica	5,183.36		
4504	Impuestos, contribuciones y multas			160,156.84
450410	Impuestos Municipales		10,989.68	
45041005	Impuestos Municipales CACEL	10,057.09		
45041010	Impuesto Predial Catamayo	114.09		
45041015	Impuestos Municipales Catamayo	582.34		
45041020	Desechos Sanitarios C Medico	171.02		
45041025	Impuestos Municipales C. Medico	64.85		
45041030	Impuestos, cont y multas Catamayo	.29		
450415	Contribuciones a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria		22,036.49	
45041505	Contribuciones a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	22,036.49		
450421	Aportes al COSEDE por prima variable		125,874.73	
45042105	Aportes al COSEDE por prima variable	125,874.73		
450430	Multas y otras sanciones		1,158.00	
45043005	Multas y otras sanciones	1,158.00		
450490	Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones		97.94	
45049020	Varios	97.94		
4505	Depreciaciones			127,086.79
450515	Edificios		80,880.77	

45051505	Edificios	68,380.54		
45051510	Complejo Catamayo	7,167.98		
45051515	Mausoleo Cantones	5,332.25		
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina		3,235.94	
45052505	Muebles de oficina	2,847.29		
45052510	Equipos de oficina	388.65		
450530	Equipos de computación		33,858.11	
45053005	Equipos de computación	6,154.69		
45053010	Red informática y software	27,703.42		
450535	Unidades de transporte		2,939.33	
45053505	Unidades de transporte	2,939.33		
450590	Otros		6,172.64	
45059010	Equipo Médico	754.16		
45059015	Equipo Laboratorio Médico	1,899.24		
45059020	Equipo de Funeraria	427.50		
45059025	Otros Equipos	547.29		
45059030	Maquinaria y Equipo	2,544.45		
4506	Amortizaciones			13,045.22
450605	Gastos anticipados		9,964.54	
45060505	Amortizacion Seguros	7,860.94		
45060510	Amortización Suministros de L.	1,393.94		
45060515	Amortización Suministros de C. Médico	597.66		
45060520	Casillero de seguridad	112.00		
450625	Programas de computación		3,080.68	
45062505	Programas de computación	3,080.68		
4507	Otros gastos			308,863.95
450705	Suministros diversos		3,820.81	
45070505	Suministros Varios	2,806.77		
45070510	Gastos de Proveduria bienes	1,014.04		
450710	Donaciones		450.07	
45071005	Donaciones	450.07		
450715	Mantenimiento y reparaciones		12,334.27	
45071505	Mantenimiento y Reparac. Edificios	3,870.59		
45071510	Mantenimiento y Reparac. Muebles y Enseres	974.40		
45071515	Maquinaria y Equipo	609.28		
45071520	Funeraria	135.40		
45071525	Vehiculos	1,897.18		
45071530	Centro Médico	2,528.45		
45071590	Mantenimiento Equipo de computacion	1,625.98		
45071595	Gastos y mantenimiento de Mausoleo	692.99		
450790	Otros		292,258.80	

45079005	Material electrico		36.06			
45079010	Adecuación y Limpieza		40.00			
45079015	Combustibles y Lubricantes		2,292.19			
45079020	Odontologia		1,557.72			
45079025	Garaje Vehiculos CACEL		833.40			
45079030	Judiciales y Notariales		266.99			
45079035	Aniversario Cooperativo		19,734.77			
45079040	Suscripciones		8,244.28			
45079045	Atenciones		627.43			
45079050	Miselaneos		45,860.30			
45079055	Imprevistos		180.01			
45079060	Ofrendas Florales		783.00			
45079065	Bono Socio Cooperado		206,815.44			
45079075	Otros		1,683.39			
45079080	GASTOS NO DEDUCIBLES		3,303.82			
4507908005	Diferencias por regularizar	2.45				
4507908010	Complejo Catamayo GND	13.90				
4507908015	Gastos Varios GND	2,408.24				
4507908020	Dispensario Medico GND	25.00				
4507908025	Aniversario Cooperativo GND	854.23				
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS					55,236.32
4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores				10,398.35	
470305	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores			9,934.08		
47030505	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores		9,934.08			
470345	Cartera de Credito Refinanciada			28.96		
47034510	Cartera de Credito Consumo Prioritario Refinanciado		28.96			
470350	Cartera de Credito Reestructurado			435.31		
47035010	Cartera de Credito Consumo Prioritario Reestructurado		435.31			
4790	Otros				44,837.97	
479010	Otros			44,837.97		
47901005	Otras perdidas de años anteriores		44,837.97			
	TOTAL GASTOS					**2,160,189.07**
Codigo	**Descripcion**					
5	INGRESOS					-2,160,189.07
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS					-2,375,109.69
5101	Depósitos				-23,947.95	
510110	Depósitos en bancos e			-23,947.95		

	instituciones del sector financiero popular y solidario				
51011005	Depósitos en instituciones financieras privados	-10,720.64			
51011010	Depósitos en Instituciones del sector financiero popular y solidario	-13,227.31			
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores			-163,517.12	
510305	Inversiones a valor razonable con cambios en el estado de resultados		-20,334.18		
51030505	Inversiones a valor razonable con cambios en el estado de resultados	-20,334.18			
510315	Mantenidas hasta el vencimiento		-143,182.94		
51031505	Mantenidas hasta el vencimiento	-143,182.94			
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos			-2,187,644.62	
510410	Cartera de créditos de consumo prioritario		-2,109,134.64		
51041005	Interés Crédito Extraordinario	-2,109,134.64			
510415	Cartera de crédito inmobiliario		-3,998.64		
51041505	Cartera de crédito inmobiliario	-3,998.64			
510430	Cartera de créditos refinanciada		-1,554.58		
51043005	Cartera de créditos refinanciada	-472.38			
51043010	Cartera Créditos Refinanciada de Consumo	-1,082.20			
510435	Cartera de créditos reestructurada		-36,667.47		
51043505	Cartera de créditos reestructurada	-5,966.70			
51043510	Cartera Créditos Reestructurada de Consumo	-30,700.77			
510450	De mora		-36,289.29		
51045010	De mora Cartera de Consumo	-36,284.42			
51045015	De mora Cartera Vivienda	-4.87			
54	INGRESOS POR SERVICIOS				-24,327.30
5404	Manejo y cobranzas			-19,435.03	
540405	Manejo y Cobranzas		-19,435.03		
54040505	Recuperacion Notificaciones	-1,710.39			
54040506	Gestiòn ExtraJudicial	-17,724.64			
5490	Otros servicios			-4,892.27	
549005	Tarifados con costo máximo		-4,892.27		
54900505	Reposicion Libreta/cartola/estado cuenta perdida, robo	-436.00			
54900510	Emisión referencias financieras/certificados aho y pmos	-729.64			
54900515	Transferencias interbancarias SPI enviadas (oficina)	-3,159.52			

54900520	Transferencias interbancarias SPI enviadas (internet)	-111.46			
54900525	Transferencias interbancarias SPI recibidas (oficinas)	-427.89			
54900540	Transferencias interbancarias SCI enviadas (oficina)	-6.46			
54900575	COMISION REC MUNICIPIO	-10.14			
54900580	COMISION REC EMP ELEC	-11.16			
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES				-8,684.51
5501	Utilidades en acciones y participaciones			-8,683.32	
550105	Utilidades en acciones y part. FINANCOOP		-2,585.25		
550110	Utilidades por buena Experiencia Siniestral		-6,098.07		
5590	Otros			-1.19	
559005	Otros		-1.19		
55900505	Diferencias por Regularizar	-1.19			
56	OTROS INGRESOS				-140,158.30
5603	Arrendamientos			-178.57	
560305	Arrendamientos		-178.57		
56030505	Arrendamientos de Bienes Propios	-178.57			
5604	Recuperaciones de activos financieros			-29,299.33	
560405	De activos castigados		-4,548.61		
56040505	De activos castigados	-4,548.61			
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores		-24,750.72		
56042005	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	-24,750.72			
5690	Otros			-110,680.40	
569005	Otros		-110,680.40		
56900505	Otros Ingresos	-99.22			
56900530	Laboratorio CACEL	-14,820.95			
56900560	Funeraria	-305.00			
56900565	Cofres	-315.84			
56900570	Boveda Mausoleo	-5,013.98			
56900575	Autocarroza	-469.99			
56900580	Sala de Verlaciones	-121.96			
56900585	Odontologia	-13,355.00			
56900590	Centro Médico	-54,125.27			
56900591	Devolucion prima seguros	-543.61			
56900594	Venta de bases para concurso	-178.57			
56900595	Complejo de Catamayo	-10,279.64			
56900596	Alquiler de sillas	-49.10			
56900597	Alquiler Salón Social	-1,373.00			

56900599	Varios	-9,629.27			
59	Pérdidas y ganancias			388,090.73	
5905	Pérdidas y ganancias		388,090.73		
590505	Pérdidas y gananacias		388,090.73		
59050505	Pèrdidas y Ganancias	388,090.73			
	TOTAL INGRESOS				**2,160,189.07**
	TOTAL GASTOS				**2,160,189.07**

CONTADORA
C.P.A. Alexandra Cordova

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACEL
CONTADORA EDUCADORES DE LOJA

GERENTE
Econ. Lourdes Masache

ANEXO 5: MODELO DE ENCUESTA A SOCIOS

ENCUESTA A SOCIOS DE LA COAC

La presente encuesta busca como finalidad recopilar información, que permita elaborar la tesis denominada "Planeación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja" periodo 2019 – 2023" por lo cual me permito solicitarle de la manera muy respetuosa y comedida se digne a contestar las siguientes preguntas

Datos Informativos
1.- Genero

M ( ) F ( )

2.- Edad

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

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

Si ( ) No ( )

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

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

5.- ¿Qué grado de confianza tiene usted en los servicios y productos que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja"?

Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( )

6.- ¿Qué instituciones considera Ud. competencia para la cooperativa?

*COOPMEGO ( )
*COAC "Padre Julián Lorente" ( )
*COAC "Juventud Ecuatoriana Progresista" ( )
*CACPE Loja ( )

7.- ¿Cuál considera Ud. que es la ventaja principal que tiene la Cooperativa frente a otras cooperativas?

……..……
……..……

8.- ¿Usted ha solicitado algún tipo de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja"? (Si su respuesta es negativa sáltese las preguntas #11 - #13)

Si ( ) No ( )

9.- ¿Cree que los requisitos que solicita la Cooperativa para la otorgación del crédito son?

Necesarios ( ) Básicos ( ) Excesivos ( )

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

Extenso ( ) Medio ( ) Corto ( )

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

Si ( ) no ( )

12.- ¿Los requisitos que solicita la cooperativa son similares a los de otras instituciones financieras?

Si ( ) no ( ) en parte ( )

13.- ¿Cree que la ubicación geográfica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito es la adecuada para recibir los productos y servicios financieros?

Si ( ) no ( )

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

Si ( ) no ( )

15.- ¿Usted percibe seguridad financiera para realizar sus transacciones en la Cooperativa?

Si ( ) no ( )

16.- ¿Qué medios de comunicación se entera de los servicios y productos que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Radio ( ) Cuál …….
Televisión ( ) Cuál …….
Periódico ( ) Cuál …….
Redes Sociales ( ) Cuál …….
No ha escuchado ninguna publicidad ( )

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 6: MODELO DE ENCUESTA A EMPLEADOS

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA COAC

Estimado/a
La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información, que permita elaborar una "Planeación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja" periodo 2019– 2023" por lo cual se solicita muy comedida se digne contestar las siguientes preguntas:

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

Si ( ) No ( )

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

a) año – 1 año ( )
b) 1 año – 2 año ( )
c) 2 años o más ( )

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

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

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

Si ( ) No ( ) Cuál…….

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

a) Superior Terminada Tercer Nivel ( )
b) Superior Terminada Cuarto Nivel ( )
c) Superior Incompleta ( )
d) Educación Media ( )
e) Educación Básica ( )

6.- ¿Usted recibe capacitación por parte de la cooperativa?

Si ( ) No ( )

¿Cada que tiempo?

Anual ( ) Mensual ( ) Semanal ( )

7.- ¿Las actividades que Ud. desempeña son sujeto de control y seguimiento?

Si ( ) No ( )

Cada que tiempo?

Anual ( ) Mensual ( ) Semanal ( )

8.- ¿Quién supervisa las actividades que Ud. realiza?

_____
_____
_____
_____

9.- ¿Cuáles son los requisitos que la cooperativa consideró en Ud. para ser seleccionado como parte de la cooperativa

- Edad ( )
- Estado Civil ( )
- Título Universitario ( )
- Experiencia ( )
- Presencia Física ( )
- Otros ( )

Especifique: ……..

10.- Mediante ¿qué mecanismo Ud. fue seleccionado para trabajar?

- Concurso de méritos y oposiciones ( )
- Designación Directa ( )

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

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

¿Por qué?

……
……
……
……

12.- ¿Cómo considera el liderazgo del Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja"?

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

¿Por qué?

……
……
……
……

13.- ¿Cómo califica usted la tecnología con la que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

	Desactualizado	Moderno
Software	( )	( )
Hardware	( )	( )

14.- ¿Considera que la ubicación geográfica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito es la adecuada para prestar el servicio a los usuarios?

Si ( ) No ( )

¿Por qué?

……
……
……
……

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

Si ( ) No ( )

¿Por qué?

……
……
……
……

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

……
……
……
……
……

17.- ¿Qué factores considera como debilidades de la Cooperativa de Ahorro y crédito?

……
……
……
……
……

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 7: MODELO DE ENTREVISTA A LA GERENTE

ENTREVISTA A LA GERENTE DE CACEL

Señora Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja", la presente entrevista busca como finalidad recopilar información, que permita elaborar el proyecto de tesis denominado "Planeación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja" periodo 2020 – 2024" por lo cual se solicita de manera muy respetuosa y comedidamente se digne a contestar las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué departamentos o áreas conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja"?

……..……
……..……
……
……
……

2.- ¿Cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito con un Organigrama jerárquico y manual de funciones?

……..……
……..……
……
……
……

3.- ¿Cuál es la proyección a futuro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja"?

……..……
……..……
……
……
……

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

……..……
……..……
……
……
……

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

……..……
……..……

……
……
……

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

……
……
……

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

	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular
Área Operativa	( )	( )	( )	( )
Área Administrativa	( )	( )	( )	( )

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

……
……
……
……
……

9.- ¿En qué se diferencia la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja" de la competencia?

……
……
……
……
……

10.- ¿Cuáles son los factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos y Competitivos que inciden en forma positiva o negativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja"

POSITIVO

……
……
……
……
……

NEGATIVO

……
……
……
……
……

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

……...……
……...……
……
……
……

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

……...……
……...……
……
……
……

13.- ¿Con que tipo de software cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

……...……
…….

14.- ¿Con qué base de datos cuenta la institución financiera? y desde ¿qué año está vigente?

……...……
……...……
……

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

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

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

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

17.- ¿Cuáles son los organismos gubernamentales de regulación y de control a los que se sujeta la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

……...……
……...……
……
……
……

18.- ¿Cuenta la Cooperativa con un plan anual de capacitaciones?

Si ( ) No ( )

19.- ¿A la hora de seleccionar el personal, ¿cuáles son los requisitos a considerar o tener en cuenta?

- Edad ( )
- Estado Civil ( )
- Título Universitario ( )
- Experiencia ( )
- Presencia Física ( )
- Otros ( )

Especifique: ……..

20.- ¿Cuál es el método de selección del personal dentro de la Cooperativa?

……..……
……..……
……
……
……

21.- ¿Cuáles con los canales de comunicación entre el personal de la Cooperativa de ahorro y Crédito?

……..……
……..……
……

22.- ¿Qué tipos de planes tiene la Cooperativa de ahorro y Crédito?

……..……
……..……
……

23.- ¿La función que cumple el personal de la institución están acorde a su perfil profesional?

……..……
……..……
……
……
……

24.- ¿Con qué periodicidad la Institución Financiera realiza una evaluación a las funciones desempeñadas por el personal?

Anual ( ) Mensual ( ) Semanal ( )

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

Si ( ) No ( )

¿Por qué?……

……
……

26.- ¿Considera que las instalaciones con las que cuenta la cooperativa de ahorro y crédito son óptimas para la atención a los usuarios?

Si ( ) No ( )

¿Por qué?

……
……
……
……

27- ¿Qué medios de comunicación utiliza la cooperativa de ahorro y crédito para dar a conocer sus servicios y productos?

Radio ( ) Cuál?…… Televisión ( ) Cuál?……
Periódico ( ) Cuál?……...
Redes sociales ( ) Cuál?...……...
No ha escuchado ninguna publicidad ( )

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 8: TABULACIÓN DE ENCUESTAS A SOCIOS

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS SOCIOS DE LA CACEL

Datos Informativos

1. **Genero**

Género

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	118	33%
Femenino	238	67%
TOTAL	**356**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a socios de CACEL*

Análisis e interpretación:

De acuerdo a la tabla, del 100% de los encuestados el 67% pertenecen al género femenino, mientras que el 33% restante al género masculino. Este resultado indica que los socios de la CACEL están conformados en su mayor parte por mujeres, tal como se indicó en la muestra anteriormente estratificada.

2. **Edad**

Edad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
16 - 25		0%
26 - 35	33	9%
36 - 45	76	21%
46 - 55	112	31%
56 y mas	135	38%
TOTAL	**356**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a socios de CACEL*

Análisis e interpretación:

En la tabla, presenta que los socios tienen una edad de 26 años en adelante, los cuales tienen el 9% de participación, ubicándose a docentes que están empezando con su experiencia laboral y su objetivo es ahorrar en una institución financiera que vele por sus intereses; el mayor porcentaje de socios están comprendidos en el 38% en una edad de 56 años y más,

encontrándose a docentes jubilados e incluso docentes fundadores de la CACEL, seguido del 31% con edades comprendidas entre 46 y 55 años, que aun laboran como docentes en las diferentes instituciones educativas, el 21% está comprendido entre 36 a 45 años.

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

Conocimiento de Misión, Visión y Valores

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	155	44%
No	201	56%
TOTAL	**356**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a socios de CACEL*

Análisis e interpretación:

Del total de socios encuestados, el 56% correspondiente a 201 socios no conocen la misión, visión y valores de la cooperativa, aunque estén expuestos, mientras que el 44% restante manifestó que sí conoce o tiene la idea de cuáles son.

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

Atención del Personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	150	42%
Muy buena	93	26%
Buena	78	22%
Regular	35	10%
TOTAL	356	100%

Fuente: *Encuesta aplicada a socios de CACEL*

Análisis e interpretación:

Como se indica en la tabla, el 42% de los encuestados expresa que el personal de CACEL brinda una excelente atención a sus socios, con un trato adecuado, mientras que un 26% da a conocer que la atención brindada es muy buena, seguido por el 22% que califican la atención del personal como buena, considerándose de tal manera, que se puede mejorar el trato a los socios por parte del personal de la cooperativa, y el 10% restante indico que el trato es regular.

5. **¿Qué grado de confianza tiene usted en los servicios y productos que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja"?**

Grado de Confianza

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Alto	139	39%
Medio	176	49%
Bajo	41	12%
TOTAL	**356**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a socios de CACEL*

Análisis e interpretación:

De los 356 socios encuestados, el 49% como lo indica la tabla anterior, tiene un grado medio de confianza frente a los servicios y productos que ofrece la CACEL. El grado de confianza se considera intermedio, puesto que, los socios no mantienen una confianza establecida para efectuar sus transacciones, siendo esto el resultado de que, en los últimos años muchas cooperativas de ahorro y crédito han desaparecido por mal manejo administrativo, y por ende estas cooperativas no han podido hacer frente a los socios que depositaron su confianza y dinero. Sin embargo, con un porcentaje del 39%, los socios indicaron que, si tienen un alto grado de confianza al momento de efectuar sus transacciones, por eso, se considera una cooperativa con gran trayectoria en la ciudad de Loja; y el 12% restante, hace referencia a un bajo nivel de confianza, dado que, no es mucho el tiempo que llevan siendo socios de la cooperativa, y no se ha establecido aun, un vínculo de confianza total.

6. **¿Qué instituciones considera Ud. competencia para la cooperativa?**

Institución Financiera

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
COOPMEGO	130	37%
COAC "Padre Julián Lorente"	87	24%
COAC "Juventud Ecuatoriana Progresista"	134	38%
CACPE Loja	5	1%
TOTAL	**356**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a socios de CACEL*

Análisis e interpretación:

Como se representa en la tabla, el 38% de los socios encuestados, indicaron que la COAC

"Juventud Ecuatoriana Progresista" es una entidad financiera que representa una fuerte competencia para la CACEL por los años de trayectoria en el mercado, por ser una cooperativa sólida y donde muchas personas confían sus ahorros, al igual que la COOPMEGO, con un 37%, con la diferencia de que ésta, se encuentra en la misma dirección que la cooperativa en estudio, seguido del 24% de socios que indicaron que la COAC "Padre Julián Lorente" también significa una alta competencia, por el fuerte crecimiento en los últimos años, y con el 1%, se ubica la CACPE Loja.

7. ¿Cuál considera Ud. que es la ventaja principal que tiene la Cooperativa frente a otras cooperativas?

Ventaja Principal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Baja tasa de interés	77	22%
Dedicada solo a docentes	128	36%
Ubicación geográfica	45	13%
Buena atención al cliente	39	11%
Años de trayectoria	51	14%
Fácil acceso a créditos	16	4%
TOTAL	**356**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a socios de CACEL*

Análisis e interpretación:

El 36% de los socios encuestados, considera que la ventaja principal es que la cooperativas destinada netamente a docentes o magisterio lojano en general,, indicando que se tiene más consideración en cuanto a satisfacer las necesidades financieras de docentes, seguido del 22% que indican que la ventaja principal es la concesión de créditos con bajas tasas de interés en relación a otras entidades financieras cuyas tasas de interés en créditos de consumo oscilan entre el 16% a diferencia de CACEL que mantiene el 11,5%; los años de trayectoria que tiene la cooperativa en el sector financiero también implica una ventaja principal, así lo menciono el 14% de los socios encuestados, seguido del 13% que manifestó, que su ubicación geográfica resulta una ventaja principal para la cooperativa, pues su ubicación permite al magisterio lojano un fácil acceso, finalmente el 11% restante manifiesta, que la buena atención por parte del personal se considera una ventaja en relación a otras instituciones financieras, en las cuales, como socios no se han sentido a gusto y el 4% explico que el fácil acceso a créditos, los diferencia de muchas otras más.

8. **¿Usted ha solicitado algún tipo de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja"?**

Solicitud de Crédito

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	269	76%
No	87	24%
TOTAL	**356**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a socios de CACEL*

Análisis e interpretación:

El 76% de socios encuestados, correspondiente a 269 personas, manifestaron que, si han solicitado algún tipo de crédito en CACEL, dando prioridad a la entidad financiera que contribuye al bienestar económico del magisterio, a diferencia del 24% restante que no han solicitado ningún crédito puesto que no se les ha presentado la ocasión o porque mantienen créditos activos en otras instituciones financieras.

9. **¿Cree que los requisitos que solicita la Cooperativa para la otorgación del crédito son?**

Requisitos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Necesarios	172	64%
Básicos	56	21%
Excesivos	41	15%
TOTAL	**269**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a socios de CACEL*

Análisis e interpretación:

Analizando la tabla se tiene que el 64% manifestó, que son necesarios, es decir que dichos requisitos, contienen la información correspondiente para la concesión de créditos, seguido del 21% que indican que son requisitos básicos, que al igual que otras entidades financieras, mantienen como políticas, para iniciar el proceso de concesión de crédito, y a diferencia del 15% que consideran que son requisitos excesivos.

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

Tiempo de Espera

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Extenso	49	18%
Medio	102	38%
Corto	118	44%
TOTAL	**269**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a socios de CACEL*

Análisis e interpretación:

Del total de los encuestados, el 44% señala que el tiempo de espera es inmediato considerándolo corto, el 38% determina que el tiempo de espera es medio es decir adecuado, lo que la institución financiera necesita para poder conceder un crédito, y finalmente en 18% restante indica que es un tiempo muy extenso, puesto que en la mayoría de los casos se necesita del monto del crédito para uso inmediato. Es notable que la mayor parte de los socios encuestados coinciden que el tiempo de espera es corto, esta cifra expresa una oportunidad para el desarrollo cooperativo, puesto que los procesos administrativos que se realizan con agilidad ayudan a que el socio prevalezca en la institución financiera.

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

Concesión del monto total de crédito

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	110	44%
No	150	56%
TOTAL	**269**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a socios de CACEL*

Análisis e interpretación:

El 56% de los socios encuestados indicaron que el monto del crédito que solicitaron no fue concedido en su totalidad, debido a que, la entidad financiera está en la obligación de retener un encaje del 1% del monto total de crédito correspondiente al fondo irrepartible según la SEPS, que permite el fortalecimiento del patrimonio de por lo que resulta molesto a muchos socios, no obtener el monto total del crédito, a diferencia del 44% restante, que

indican que si se ha otorgado el monto total del crédito.

12. ¿Los requisitos que solicita la cooperativa son similares a los de otras instituciones financieras?

Similitud de requisitos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	188	70%
No	27	10%
En parte	54	20%
TOTAL	**269**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a socios de CACEL*

Análisis e interpretación:

Al analizar los requisitos que solicita la CACEL, el 70% de socios encuestados indicar que son similares a los de otras instituciones financieras, comprenden documentos de identificación, garante, bien inmueble, entre otros, el 20% indica que son similares en parte, y el 10% restante indica lo contrario, que no son similares, es más son diferentes a otras instituciones financieras.

13. ¿Cree que la ubicación geográfica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito es la adecuada para recibir los productos y servicios financieros?

Ubicación Geográfica

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	317	89%
No	39	11%
TOTAL	**356**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a socios de CACEL*

Análisis:

Del total de los socios encuestados, el 89% manifiesta que la ubicación geográfica donde se encuentra la cooperativa es la adecuada, debido a que es un sector céntrico, donde existe mayor afluencia de personas, considerándose un lugar estratégico que facilita el acceso a todos los socios y clientes, sin embargo, el 11% restante indica que no es adecuado, puesto que se encuentra ubicado frente a una de las cooperativas más grandes de la ciudad de Loja.

14. ¿Considera que las instalaciones con la que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito son óptimas para su atención?

Instalaciones Óptimas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	133	41%
No	189	59%
TOTAL	**356**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a socios de CACEL*

Análisis e interpretación:

El 59% de los socios encuestados expresaron que las instalaciones físicas que posee la cooperativa no son óptimas para su atención, pues es muy notorio el espacio limitado en caja, al igual que el espacio de cada empleado, la falta de muebles como escritorios y archivadores, y la inexistencia de una impresora de tickets para mantener un orden al momento de la atención al cliente, mientras que el 41% expresaron lo contrario.

15. ¿Usted percibe seguridad financiera para realizar sus transacciones en la Cooperativa?

Seguridad Financiera

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	253	71%
No	103	29%
TOTAL	**356**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a socios de CACEL*

Análisis e interpretación:

La tabla, muestra que, el 71% de los socios encuestados dieron una respuesta afirmativa, mientras que el 29% expresaron negatividad. Esto, indica que la mayoría de socios de la cooperativa si se sienten seguros al momento de realizar alguna transferencia financiera en la misma, puesto que existe la presencia de un guardia de seguridad con su debido implemento en caso de algún robo.

16. ¿Por qué medios de comunicación se entera de los servicios y productos que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Medios de Comunicación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Radio	233	65%
Televisión	0	0%
Periódico	45	13%
Redes Sociales	78	22%
No publicidad	0	0%
TOTAL	**356**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a socios de CACEL*

Análisis e interpretación:

En lo relacionado a los medios de comunicación por los que los socios tienen conocimientos de los servicios y productos de CACEL, el 65% de los socios encuestados afirmó que la radio es el medio de comunicación por el que más se transmite publicidad de la cooperativa, tal es el caso de radios como: Matovelle, Ecuasur, Sociedad, Zapotillo, Hiper estación de Loja, radios con mayor sintonía en la ciudad de Loja, seguido del 22% en redes sociales, aunque la página de Facebook y del sitio web de la cooperativa no tienen mucho movimiento, han llegado a algunos socios, a diferencia de 13% restante que tiene conocimiento de la cooperativa por anuncios publicados en periódicos, como Diario Crónica, La Hora, sin embargo por televisión no se mantiene publicidad activa, por cuanto los programas televisivos locales no tienen mucha audiencia.

ANEXO 9: TABULACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA CACEL

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

Conocimiento de Misión, Visión y Valores

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	89%
No	4	11%
TOTAL	**35**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a los empleados de CACEL*

Análisis e interpretación:

Se considera que el 89% de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja" manifestó que, sí tiene conocimiento de la misión, visión y valores existentes en la institución financiera, a diferencia del 11% restante que desconocen de ello.

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

Tiempo que labora

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
0 año - 1 año	4	11%
› 1 año 2 años	4	11%
› 2 años o más	27	77%
TOTAL	**35**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a los empleados de CACEL*

Análisis e interpretación:

El 77% de los empleados, laboran más de 2 años dentro de la institución financiera, seguido del 11% que indican que su experiencia laboral en CACEL está en un rango de 1 a 2 años, y el 11% restante recién empieza su experiencia laboral, es decir llevan trabajando hasta 1 año.

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

Función

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Director	0	0%
Administrativo	14	40%
Operativo	12	34%
Crédito	5	14%
Otros	4	11%
TOTAL	**35**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a los empleados de CACEL*

Análisis e interpretación:

Al analizar las diferentes funciones que desempeñan los empleados, se manifestó que se encuentran están dentro de diferentes áreas como: administrativo, con un mayor porcentaje correspondiente al 40%, donde se han distribuido de manera eficiente cada departamento, seguido del 34% que corresponde a la función operativa, sin embargo pese a ser un porcentaje elevado, no corresponde a tal, puesto que esta función corresponde a cajas y supervisora de caja, por lo que es evidente la confusión entre los empleados del área al que corresponden, el 14% indica que pertenecen a la función de oficiales de crédito y jefe de crédito, y el 11% restante, corresponde a otros como el personal de limpieza.

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

Conocimiento de organismo de control

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	91%
No	3	9%
TOTAL	**35**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a los empleados de CACEL*

Análisis e interpretación:

Del total de los empleados el 91% manifiesta que sí conocen que la CACEL está sujeta a organismos de control como lo es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y la Unidad de Análisis Financiero y Económico, a diferencia del 9% restante que indica lo contrario.

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

Grado de preparación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Superior terminada Tercer Nivel	24	69%
Superior terminada Cuarto Nivel	4	11%
Superior incompleta	4	11%
Educación Media	2	6%
Educación Básica	1	3%
TOTAL	**35**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a los empleados de CACEL*

Análisis e interpretación:

Conociendo el grado de preparación que tienen los empleados de CACEL, se indica que el 69% mantienen una educación superior terminada de tercer nivel con títulos como administrador financiero, contador, ingeniero comercial, ingeniero en sistemas, economista, entre otros, seguido del 11% correspondiente a educación superior terminada de cuarto nivel, con título profesional de especialista y los grados académicos de maestría, PhD o su equivalente; ubicándose con el mismo porcentaje también se encuentran empleados con educación superior incompleta, el 6% corresponde a una educación media y el 3% restante mantiene solo educación básica.

6.- ¿Usted recibe capacitación por parte de la cooperativa?

Capacitaciones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	91%
No	3	9%
TOTAL	**35**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a los empleados de CACEL*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Anual	6	19%
Mensual	15	47%
Semanal	0	0%
Trimestral	6	19%
Semestral	5	15%
TOTAL	**32**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a los empleados de CACEL*

Análisis e interpretación:

Haciendo referencia a las capacitaciones del personal, el 91% indicó que, si reciben capacitación, en su mayor parte mensual, seguido de trimestral y anualmente, y en algunos casos dichas capacitaciones tienen una periodicidad semestral, mientras que el 9% restante no recibe capacitaciones.

7.- ¿Las actividades que Ud. desempeña son sujeto de control y seguimiento?

Control y seguimiento de actividades

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	94%
No	2	6%
TOTAL	**35**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a los empleados de CACEL*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Anual	0	0%
Mensual	11	34%
Semanal	12	38%
Trimestral	7	22%
Semestral	2	6%
TOTAL	**32**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a los empleados de CACEL*

Análisis e interpretación:

Las actividades que desempeña el 94% de los empleados son sujeto de control y seguimiento, con una periodicidad semanal, mensual, trimestral y en algunos casos semestral; a diferencia del 6% restante cuyas actividades no son de estricto control y seguimiento.

8.- ¿Quién supervisa las actividades que Ud. realiza?

Supervisor de actividades

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Auditoria interna	4	7%
Consejo Administrativo	5	9%
Consejo de Vigilancia	3	6%
Gerente	19	35%
Supervisor de caja	1	2%
Jefe de Riesgos	3	6%
Contadora	2	4%
Jefe de crédito	6	11%
Jefa Administrativa financiera	7	13%
Unidad de cumplimiento	1	2%
Jefe de cobranzas	1	2%
Auditoria externa	1	2%
Jefe de sistemas	1	2%
TOTAL		**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a los empleados de CACEL*

Análisis e interpretación:

Como lo indica la tabla, la persona que más supervisa las actividades de los empleados es la gerente con un 35%, seguido de la Jefe Administrativa financiera con un 13%, puesto que ella conjuntamente con la gerente seleccionan al personal, el 11% manifiesta que supervisa las actividades la Jefa de créditos, puesto que este es el principal giro de negocio de la cooperativa, el 9% indica que su supervisor es el Consejo Administrativo, mientras que el 7% especifica que es auditoria interna, el Consejo de Vigilancia y Jefe de crédito corresponden al 6% respectivamente, otra persona que supervisa las actividades de los empleados es la contadora correspondiente al 4%; mientras que Supervisor de caja, Unidad de Cumplimiento, Jefe de cobranzas, Auditoria externa y jefe de sistemas, corresponden al 2% cada uno de ellos.

9.- ¿Cuáles son los requisitos que la cooperativa consideró en Ud. para ser seleccionado como parte de la cooperativa?

Requisitos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Edad	7	20%
Estado Civil	3	9%
Título Universitario	10	29%
Experiencia	11	31%
Presencia Física	4	11%
Otros	0	0%
TOTAL	**35**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a los empleados de CACEL*

Análisis e interpretación:

Los requisitos que CACEL consideró para ser seleccionado como empleado de la misma, se categorizan así, el 31% indicaron que prevalece más la experiencia, seguido del 29% que corresponde a poseer un título universitario, el 20% manifestó que la edad se considera un requisito primordial, y finalmente la presencia física y el estado civil, con 11% y 9% respectivamente.

10.- Mediante ¿qué mecanismo Ud. fue seleccionado para trabajar?

Selección de personal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Concurso de méritos y oposiciones	20	57%
Designación Directa	15	43%
TOTAL	**35**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a los empleados de CACEL*

Análisis e interpretación:

Con respecto a la tabla, se indica que el 57% de los empleados fue seleccionado mediante concurso de méritos y oposiciones, mientras que en 43% restante, por designación directa, cabe mencionar que las personas encargadas de seleccionar al personal, es la gerente y la Jefa administrativa financiera.

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

Calificación del ambiente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	9%
Muy bueno	17	49%
Bueno	12	34%
Regular	3	9%
TOTAL	**35**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a los empleados de CACEL*

Análisis e interpretación:

En cuanto al ambiente organizacional, éste es calificado por el 49% como muy bueno, al considerar la respuesta de la mayoría, se determina esta situación un punto favorable, ya que la productividad de toda institución depende también de una buena relación entre sus empleados; seguido por el 34% como bueno, y el 18% restante como excelente y regular, con un 9% cada uno.

12.- ¿Cómo considera el liderazgo del Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja"?

Liderazgo del gerente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	26%
Muy buena	13	37%
Buena	10	29%
Regular	3	9%
TOTAL	**35**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a los empleados de CACEL*

Análisis e interpretación:

Haciendo referencia a la tabla, el 37% de los empleados califican el liderazgo de la gerente como muy bueno, seguido por el 29% que manifiestan que su liderazgo es bueno, el 26% corresponde a empleados que califican el liderazgo de la gerente como excelente, a diferencia del 9% restante que indican que este es regular.

13.- ¿Cómo califica usted la tecnología con la que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Tecnología

Categoría		Frecuencia	Porcentaje
Software	**Desactualizado**	7	20%
	Moderno	28	80%
Hardware	**Desactualizado**	9	26%
	Moderno	26	74%
	TOTAL	**35**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a los empleados de CACEL*

Análisis e interpretación:

El 80% de los empleados manifestaron que la cooperativa posee un software moderno a diferencia del 20% restante que manifiestan que su sistema informático está desactualizado, y con respecto al hardware, el 74% manifiesta que es moderno, mientras que el 26% opina lo contrario. Este resultado demuestra que la entidad si opera con sistemas actualizados, esto es positivo, ya que de ello depende la buena atención al cliente.

14.- ¿Considera que la ubicación geográfica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito es la adecuada para prestar el servicio a los usuarios?

Ubicación geográfica

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	74%
No	9	26%
TOTAL	**35**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a los empleados de CACEL*

Análisis e interpretación:

Del total de los socios encuestados, el 74% manifiesta que la ubicación geográfica donde se encuentra la cooperativa es la adecuada, ya que se ubica en un sector céntrico, permitiendo la mayor afluencia de personas, facilitando de esta manera, el acceso a todos los socios y clientes, sin embargo, el 26% restante indica que no es adecuado, puesto que se encuentra ubicado frente a una entidad financiera grande en Loja.

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

Instalaciones físicas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	49%
No	18	51%
TOTAL	**35**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a los empleados de CACEL*

Análisis e interpretación:

El 51% de los empleados expresaron que las instalaciones físicas que posee la cooperativa no son óptimas para el desarrollo de sus actividades, pues se considera que es un espacio limitado, hay empelados que aún no tienen su escritorio propio causando incomodidad, consideran que la cooperativa tiene que mejorar aún más sus instalaciones, cabe mencionar que si se han venido dando modificaciones en los últimos años; a diferencia del 49% que manifiestan que sus instalaciones si son óptimas para su labor.

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

Fortalezas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Compromisos	1	3%
Bajo interés	11	31%
Calidad de Servicios	7	20%
Montos de Crédito y colocación a diario	1	3%
Seguro de Vida	2	6%
Fondo mortuorio	2	6%
Ubicación	1	3%
Edificio propio	5	14%
Buenos Activos y patrimonio	1	3%
Concesión de Crédito	2	6%
Personal con experiencia	1	3%
Funcionarios capacitados	1	3%
TOTAL	**35**	**100%**

Fuente: *Encuesta aplicada a los empleados de CACEL*

Análisis e interpretación:

Con respecto a la tabla, que hace referencia a las fortalezas que tiene CACEL, el 31% de los empleados considera que su principal fortaleza es la baja tasa de interés en créditos de consumo prioritario, correspondiente al 11,5%; seguido del 20% que manifiesta que se basa en la calidad de servicio brindado hacia sus socios, el 14% indica que el tener un edificio propio refleja una gran fortaleza, pues pertenece a un activo más de la cooperativa, los servicios adicionales que la cooperativa ofrece al magisterio lojano como seguro de vida y fondo mortuorio, también se consideran una fortaleza para la cooperativa, así lo manifestó el 12% de los empleados, con el 6% respectivamente, al igual que la concesión de créditos, pues son de fácil acceso, finalmente, el 18% restante, corresponde a aspectos considerados como fortalezas tales como: compromisos, monto y colocación a diario de crédito, ubicación geográfica, activos y patrimonio fuerte, el personal con experiencia y los funcionarios capacitados, con el 3% respectivamente.

17.- ¿Qué factores considera como debilidades de la Cooperativa de Ahorro y crédito?

Debilidades

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Mucho trámite para concesión de créditos	4	9%
Servicios tecnológicos	4	9%
Falta de agencias dentro de la provincia	5	12%
Falta de capacitación a directivos	3	7%
Poco espacio físico para atención al socio	5	12%
Falta de publicidad	3	7%
Competencia	4	9%
Cultura organizacional	4	9%
Reducido número de socios	3	7%
Falta de incentivos a los empleados	4	9%
Innovación en productos financieros	4	9%
		100%

Fuente: *Encuesta aplicada a los empleados de CACEL*

Análisis e interpretación:

En lo referente a las debilidades que perciben los empleados dentro de la cooperativa están la falta de agencias dentro de la provincia de Loja, al igual que el poco espacio para atención al socio, con el 12% cada una; seguido del 54% correspondiente al excesivo

trámite para la concesión de créditos, falta de servicios tecnológicos como lo es una máquina generadora de tickets de turnos, otra debilidad también es la competencia, considerando que en su ubicación geográfica, existe la presencia de algunas entidades financieras, con gran trayectoria en la ciudad, la falta de cultura organizacional, que hace referencia al clima laboral dentro de la cooperativa, la falta de incentivos a los empleados y la innovación en productos financieros como la implementación de tarjetas de débito y por ende un cajero automático, cada una de las debilidades anteriormente mencionadas corresponden al 9% de los empleados, mientras que el 21% restante, implica la falta de capacitación a los directivos, si bien es cierto, existen capacitaciones constantes a los empleados, pero sería recomendable que en dichas capacitaciones también sean partícipes los directivos de la cooperativa; la falta de publicidad, principalmente en redes sociales como Instagram y twitter, ya que la cooperativa solo maneja la red social de Facebook, y finalmente el reducido número de socios, al centrarse solo en el magisterio lojano, limita a la ciudadanía de otras ciudades ser socios de la cooperativa.

ANEXO 10: ENTREVISTA A LA GERENTE

Entrevista a la gerente de la Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja"

En cuanto a la entrevista aplicada a la Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja", institución financiera dedicada a contribuir el bienestar económico del magisterio lojano regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE), manifestó que dentro de la cooperativa existen el Consejo de Vigilancia y el Consejo de Administración, este a su vez dirige comités como: inversiones, adquisiciones, ética, crédito, conservación documental, riesgos integrales, cumplimiento, tecnología de información y comisiones como educación y servicios sociales, por otra parte también hace referencia a Gerencia.

Bajo la supervisión de Gerencia, se encuentran departamentos: Asistencia de gerencia, Administrativo y Financiero, Jurídico, Secretaría general, Sistemas, Crédito, Cobranzas y finalmente operaciones

La estructura organizacional está dada por un organigrama jerárquico en donde se especifican los departamentos anteriormente mencionados, y a su vez cada empleado de los distintos departamentos, están sujetos a un manual de funciones, y por ende las actividades que desempeña están en base a dicho manual de funciones.

Como cooperativa mantiene una proyección a futuro de ampliar los servicios a familiares de socios y por ende un mayor crecimiento económico, tomando como directriz la misión, visión y valores institucionales que han sido fijados en la misma.

Considerando que todas las cooperativas ofertan los mismos productos y servicios, según el criterio de la gerente considera que no existe una competencia en concreto, puesto que se dedica netamente al magisterio lojano. CACEL es una entidad financiera de gran trayectoria en el mercado, que cuenta con productos y servicios como créditos y captaciones en ahorro obligatorio, en cuanto a créditos, trabajan con la tasa más baja del mercado correspondiente a 11,5% en crédito de consumo prioritario.

Además de ello, existe un ambiente organizacional muy bueno comprendido en las 2 áreas: operativa y administrativa, pues cada empleado cumple sus actividades según el manual de funciones correspondiente. Las funciones que realiza van acorde a su perfil profesional, considerándose, el principal requisito para su contratación, en el proceso de reclutamiento y selección que puede ser por designación directa o por concurso de méritos y oposición.

Con respecto a la tecnología, se indicó que cuenta con un tipo de software denominado VIMACOOP, desde hace 3 años, el mismo que permite la obtención de una base de datos y procesamiento de información en todas las áreas y departamentos que constituye a la cooperativa, e incluso con este sistema se creó un correo institucional, que permite establecer comunicación directa entre empleados y gerencia.

Por otra parte, se determinó las fortalezas y debilidades que posee la cooperativa, como fortalezas indico el personal comprometido, la fidelidad de los socios, y las tasas de interés como se mencionó anteriormente, sin embargo, una debilidad a seguir mitigando es la deficiencia de control interno, que hace 3 años fue implementado.

Los motivos por los cuales los usuarios prefieren a CACEL son la seguridad, confianza, solidez, solidaridad; al hablar del personal se considera que prestan una atención muy buena, más no excelente, esto ha ido mejorando gracias a un buzón de sugerencias, donde los socios dejan sus comentarios sobre la atención recibida.

CACEL es una entidad financiera que cuenta con un plan anual de capacitaciones, además de contar con planes de acción para subsanar hallazgos de control interno, permitiendo así una continua evaluación de las actividades desarrolladas por cada empleado, misma que puede ser diaria, semanal o mensual.

Finalmente, en lo referente a la ubicación geográfica y sus instalaciones, CACEL está ubicada en la parte céntrica de la ciudad, donde se permite el fácil acceso por la afluencia de personas, por lo cual se considera adecuada, al igual que sus instalaciones físicas, dado que se han venido dando ampliaciones, y cada departamento está segmentado en un espacio adecuado, y se tiene previsto seguir efectuando mejoras.

En cuanto a los medios en cuales se realiza publicidad para llegar a más docentes, están las radios Ecuasur, Zapotillo, Sociedad, entre otras radios con mayor sintonía; y también las redes sociales, principalmente Facebook y la página web.

ANEXO 11: INDICADORES DEL SISTEMA DE MONITOREO PERLAS

INDICADORES DEL SISTEMA DE MONITOREO PERLAS APLICADOS A CACEL 2017 - 2018

INDICADORES DE PROTECCIÓN

P = Protección

P1. PROVISIÓN PARA PRÉSTAMOS INCOBRABLES / PROVISIÓN REQUERIDA PARA PRÉSTAMOS CON MOROSIDAD MAYOR A 12 MESES

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

Meta: 100%

Fórmula:

$$\boldsymbol{P1} = \frac{a}{b * c}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Provisión para préstamos incobrables	1.717.398,47	1.672.153,60
b	Porcentaje de provisiones requeridas para cubrir los préstamos con morosidad mayor a 12 meses.	100%	100%
c	Saldos de todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses	269.605,33	198.180,95
	TOTAL	**637%**	**844%**

Para el año 2017 la entidad dentro del componente provisión para créditos incobrables obtuvo un total de 637%, sin embargo, para el año 2018 contó con 844% con respecto al 100% establecido por el sistema PERLAS lo que significa que las provisiones que posee la cooperativa son extremadamente altas y por ende superan la meta establecida, convirtiéndose en **debilidad** para la cooperativa, por ende, refleja el alto nivel de

capacidad de la cooperativa para soportar perdidas inesperadas y disminuciones en cuanto a préstamos mayores a 12 meses, pero el exceso en este rubro permite constatar que al provisionar más de lo recomendado, da como consecuencia, la acumulación de dinero improductivo, mismo que puede financiar actividades comprometidas al crecimiento, rentabilidad y fortalecimiento de la cooperativa

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

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

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

Fórmula:

$$\boldsymbol{P2} = \frac{(a - b)}{c * d + e * f}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total provisión para préstamos incobrables	1.717.398,47	1672153,6
b	Provisiones usadas para cubrir préstamos con morosidad mayor a 12 meses.	0,00	0,00
c	Porcentaje de provisiones requeridas para cubrir préstamos con morosidad de 1-12, sugiere el 35%	0,35	0,35
d	Saldo total de todos los préstamos pendientes con morosidad de 1-12 meses	447.949,73	281.892,34
e	Porcentaje de provisiones requeridas para préstamos no morosos.	0,00	0
f	Saldo total de todos los préstamos no morosos.	18.120.629,69	21.099.883,35
	TOTAL	**1095%**	**1695%**

Las provisiones para los préstamos menores a 12 meses para el año 2017 alcanzaron un total de 1095%, e incrementaron a 1695% para el 2018 con un excedente de 600% con respecto al 35% que es la meta; lo que significa que existen demasiadas provisiones para préstamos morosos menores a 12 meses por lo que se debería tomar más precaución debido a que ese dinero se lo podrá utilizar para realizar otras actividades, el provisionar demasiado implica una **debilidad** en la cooperativa.

P3. TOTAL CASTIGOS DE PRÉSTAMOS MOROSOS > 12 MESES.

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

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

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

	CUENTAS	2017	2018
a	Total de préstamos con morosidad >12 meses	269.605,33	198.180,95
	TOTAL	**≠ 0**	**≠ 0**

Los resultados obtenidos muestran que la cooperativa de ahorro y crédito "Educadores de Loja", no castiga los préstamos morosos. Esto se debe a que la entidad financiera cuenta con estrategias de recuperación de cartera, a través de un seguimiento, que da lugar a una conversación con el deudor con el fin de conocer los motivos por los cuales ha sido el incumplimiento de sus cuotas, por consiguiente, se reestructura la deuda del monto pendiente, considerando que al no llegarse a ningún acuerdo se procede al proceso de juicio, en donde la recuperación de cartera es lenta. Se evidencia que el proceso es realizado de manera correcta, convirtiéndose en **fortaleza.**

P6. SOLVENCIA

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

Meta: 111%

Fórmula:

$$\boldsymbol{P6} = \frac{(a+b)-(c+0{,}35(d)+e+f-g)}{g+h}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total activo	24.522.496,95	25.592.557,74
b	Provisiones para activos en riesgo	1.714.441,29	1.670.273,60
c	Saldo de préstamos con morosidad mayor a 12 meses	269.605,33	198.180,95
d	Saldo de préstamos con morosidad de 1 a 12 meses	447.949,73	281.892,34
e	Total de pasivos	18.782.418,51	19.392.218,01
f	Activos problemáticos	0,00	0,00
g	Total de ahorros	682.710,28	751.918,48
h	Total de aportaciones	3.338.337,89	3.221.289,24
	TOTAL	**192%**	**210%**

El nivel de protección que tiene la institución financiera para los ahorros y aportaciones de sus asociados, en el caso de la liquidación de los activos y pasivos; es de 192% para el 2017 y 210% en el 2018, porcentajes que superan la meta establecida por el sistema de monitoreo PERLAS considerando que el nivel óptimo es de 111% en cuanto a solvencia, permitiendo cubrir cualquier contingencia con respecto a las obligaciones contraídas, por ende, para la cooperativa es una **fortaleza.**

INDICADORES DE ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ

E = ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ

ACTIVOS PRODUCTIVOS

E1. PRESTAMOS NETOS /TOTAL ACTIVO

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

Meta: Entre el 70 - 80%

Formula:

$$\boldsymbol{E1} = \frac{(a-b)}{c}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total de cartera de préstamos bruta pendiente	15.403.387,81	18.235.649,44
b.	Total de provisiones para préstamos incobrables.	1.717.398,47	1.672.153,60
c	Total activos	24.522.496,95	25.592.557,74
	TOTAL	55,81%	64,72%

El total de préstamos colocados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja" es de 55,81% para el año 2017 y de 64,72% para el 2018; lo que significa que no se encuentran dentro de la meta establecida por el sistema que es de 70% al 80%, los resultados obtenidos son menores, lo que demuestra que no existe una adecuada participación de la cartera de créditos dentro de los activos de esta institución; resultando una **debilidad**, considerando que la cartera de créditos es el principal activo que genera ingresos, pese a no estar en el rango establecido, el incremento al año 2018 es beneficioso, motivo de una buena colocación de su cartera de crédito, sin embargo es necesario perfeccionar estas técnicas de colocación para mayor aumento en este rubro, permitiendo mayor crecimiento de la cooperativa.

E2. INVERSIONES LIQUIDAS / TOTAL ACTIVO

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

Meta: ≤ 16%

Formula:

$$\boldsymbol{E2} = \frac{a}{b}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total de inversiones líquidas	2.619.187,99	1.907.114,23
b	Total activos	24.522.496,95	25.592.557,74
	TOTAL	**10,68%**	**7,45%**

El activo total invertido en inversiones liquidas o a corto plazo es de 10,68% en el 2017 y de 7,45% en el 2018; lo que se considera como un factor positivo para la entidad debido a que se encuentra dentro de la meta que establece el sistema que es de ≤ 16%; por los resultados obtenidos la cooperativa cuenta con una buena de medida de protección y crecimiento para realizar inversiones a corto plazo, esto se genera porque los márgenes que esta recibe por las inversiones liquidas son significativamente buenos, situación que es favorable para la institución convirtiéndose en **fortaleza**.

E3. INVERSIONES FINANCIERAS / TOTAL ACTIVO

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

Meta: ≤ 2%

Formula:

$$\boldsymbol{E3} = \frac{a}{b}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total de inversiones financieras	2.753.588,11	1.672.401,57
b	Total activos	24.522.496,95	25.592.557,74
	TOTAL	**11,23%**	**6,53%**

Las inversiones financieras frente al activo total de la institución financiera representan un 11,23% en el 2017, mientras que para el 2018 disminuyo a 6,53%, dichos valores superan la meta establecida de menor o igual a 2%, por lo tanto, es una **debilidad** para la cooperativa, es decir que la entidad invierte demasiado en el rubro de inversiones a largo plazo, por lo que para que este rubro se asemeje al valor establecido, la cooperativa en el 2018, disminuyó las inversiones mantenidas hasta el vencimiento de entidades del sector privado específicamente en los plazos comprendidos de 31 a 90 días y de 91 a 180 días, y en el sector financiero popular y solidario en los plazos de 1 a 30 días y de 31 a 90 días;

sin embargo es preciso que los valores comprendidos en este rubro, sigan disminuyendo, de manera que, se invierta en activos más productivos como es la colocación de créditos para mejorar su rentabilidad.

E4. INVERSIONES NO FINANCIERAS / TOTAL ACTIVO

Propósito: Medir el porcentaje del activo total invertido en inversiones no financieras (como supermercados, farmacias, proyectos de desarrollo de viviendas residenciales, etc.).

Meta: 0%

Fórmula:

$$\boldsymbol{E4} = \frac{a}{b}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total de inversiones no financieras	0,00	0,00
b	Total activos	24.522.496,95	25.592.557,74
	TOTAL	**0,00%**	**0,00%**

Este indicador demuestra un 0,00% lo que quiere decir que la institución financiera no invierte sus activos en inversiones no financieros. Lo que se considera sumamente positivo implicando una **fortaleza** para la entidad, puesto que en este tipo de inversiones es nula la posibilidad de conseguir ingresos significativos.

PASIVOS

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

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

Meta: Entre el 70 - 80%

Formula:

$$E5 = \frac{a}{b}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total de depósitos de ahorros + depósitos a plazo	682.710,28	751.918,48
b	Total activos	24.522.496,95	25.592.557,74
	TOTAL	**2,78%**	**2,94%**

El total de activo que posee la cooperativa está financiado solo por los depósitos de ahorro, puesto que no percibe depósitos a plazo, entonces, con 2,78% en el 2017, y con 2,94% en el 2018, se ubica el activo total financiado con depósitos de ahorro, dichos valores son muy inferiores a la meta establecida de 70 – 80%, por tanto, para la cooperativa es una **debilidad**, por lo que se considera que la entidad debería aumentar estos rubros buscando mayor captación de recursos debido a que con estos depósitos, principalmente los depósitos a plazo, se puede seguir financiando su activo.

CAPITAL

E7. APORTACIONES DE ASOCIADOS / TOTAL ACTIVO

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

Meta: ≤ 20%

Formula:

$$E7 = \frac{a}{b}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total de aportaciones de socios	3.338.337,89	3.221.289,24
b	Total activos	24.522.496,95	25.592.557,74
	TOTAL	13,61%	12,59%

Dentro de los resultados obtenidos por este indicador, se puede manifestar que la estructura que el patrimonio aporta al total de activos, se encuentra dentro de la meta establecida por el sistema que es del ≤ 20%; puesto que para el 2017 las aportaciones de

los socios financiaron a los activos en 13,61%, mientras que para el 2018 en 12,59%. Lo que quiere decir que las aportaciones que realizan los socios de la entidad son muy buenas e implican una **fortaleza.**

E8. CAPITAL INSTITUCIONAL / TOTAL ACTIVO

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

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

Meta: ≥ 10%

Fórmula:

$$\boldsymbol{E8} = \frac{a}{b}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total de capital institucional (reservas + otros aportes patrimoniales	2.401.740,55	2979050,49
b	Total activos	24.522.496,95	25.592.557,74
	TOTAL	**9,79%**	**11,64%**

El activo total financiado con el capital institucional de la cooperativa fue de 9,79% en el 2017 y de 11,64% en el 2018, en donde para el primer año no supera la meta establecida de mayor o igual a 10%, sin embargo, para el siguiente año, su porcentaje incrementa y se ubica dentro del parámetro establecido, es por ello que se considera una **fortaleza** para la entidad debido a que cuenta con un buen capital institucional.

E9. CAPITAL INSTITUCIONAL NETO / TOTAL ACTIVO

Propósito: Medir el nivel real de capital institucional, después de ajustar las provisiones

para activos en riesgo para satisfacer las normas de P1&P2, y cubrir cualquier otra pérdida potencial.

Meta: ≥ 10%

Fórmula:

$$\boldsymbol{E9} = \frac{(a+b)-(c+0{,}35(d)+e)}{f}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Capital institucional	2.401.740,55	2.979.050,49
b	Provisiones para activos en riesgo	1.714.441,29	1.670.273,60
c	Saldo de préstamos con morosidad mayor a 12 meses	269.605,33	198.180,95
d	Saldo de préstamos con morosidad de 1 a 12 meses	447.949,73	281.892,34
e	Activos problemáticos (pérdidas que serán liquidadas)	0	0
f	Total activos	24.522.496,95	25.592.557,74
	TOTAL	**15,05%**	**17,01%**

El nivel real de capital institucional de la entidad para el 2017 es de 15,05% y para el año 2018 se ubicó en 17,01%. Al comparar con la meta señalada se puede evidenciar que los resultados se encuentran en los parámetros establecidos, considerando una **fortaleza,** ya que la forma de obtener fondos es mediante las aportaciones de socios.

INDICADORES DE TASAS DE RENDIMIENTOS Y COSTOS

R = TASAS DE RENDIMIENTO Y COSTOS

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

Propósito: Medir el rendimiento de la cartera de préstamos.

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

16,62% = Tasa activa efectiva referencial máxima para el segmento de consumo prioritario de diciembre 2018.

Fórmula:

$$\boldsymbol{R1} = \frac{a - b}{\frac{c + d}{2}}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total ingresos de préstamos (inclusive comisiones, cargos y multas por intereses morosos)	1.981.074,39	2.187.644,62
b	Primas para seguros de créditos	0,00	0,00
c	Cartera de préstamos neta al final del ejercicio en curso	17.120.786,28	19.907.803,04
d	Cartera de préstamos neta al final del ejercicio anterior	17.246.521,57	17.120.786,28
	TOTAL	**11,53%**	**11,82%**

La cartera de crédito de la CACEL, en el 2017 alcanzó un rendimiento de 11,53%, mientras que para el 2018 obtuvo un 11,82%; comparando con la meta para este indicador que es ≥16,30%, se considera que no se encuentra dentro de los rangos establecidos, corroborando con la estructura financiera de activos productivos, principalmente de préstamos netos que la rentabilidad obtenida fue mínima, por lo que no se colocó adecuadamente la cartera de crédito, siendo este rubro, el principal ingreso que posee una entidad financiera, por lo tanto se convierte en una **debilidad**.

R2. INGRESOS POR INVERSIONES LÍQUIDAS / PROMEDIO DE INVERSIONES LÍQUIDAS

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

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

0,67% = Tasa de interés pasiva referencial para depósitos monetarios de diciembre 2018

Fórmula:

$$\boldsymbol{R2} = \frac{a}{\frac{b + c}{2}}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total de ingresos por inversiones líquidas durante el ejercicio.	40.527,00	23.947,95
b	Total de inversiones líquidas al final del ejercicio en curso	2.619.187,99	1907114,23
c	Total de inversiones líquidas al final del ejercicio anterior	3.062.007,03	2.619.187,99
	TOTAL	**1,43%**	**1,06%**

Las inversiones a corto plazo que mantiene la CACEL en otras instituciones financieras alcanzaron un rendimiento del 1,43% en el 2017, mientras que para el 2018 obtuvieron un 1,06%. Al comparar los rendimientos de las inversiones a corto plazo con la tasa de interés pasiva referencial para depósitos monetarios que es 0,67%, se considera que estos se sobrepasan la meta establecida en un mínimo porcentaje, lo cual es una **fortaleza** para la institución, puesto que genera los rendimientos esperados por las inversiones a corto plazo.

R3. INGRESO POR INVERSIONES FINANCIERAS / PROMEDIO DE INVERSIONES FINANCIERAS

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

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

5,43%= Tasa de interés pasiva referencial para depósitos a plazo de diciembre 2018

Fórmula:

$$\boldsymbol{R3} = \frac{a}{\frac{b+c}{2}}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total de ingresos por inversiones financieras	209.187,68	163.517,12
b	Total de inversiones financieras al final del ejercicio en curso	2.753.588,11	1672401,57
c	Total de inversiones financieras al final del ejercicio anterior	2.198.104,13	2.753.588,11
	TOTAL	**8,45%**	**7,39%**

El rendimiento de las inversiones financieras que posee la cooperativa alcanzó el 8,45% en el 2017 y para el año siguiente fue de 7,39%; al comparar estos rendimientos con la tasa de interés pasiva referencial para depósitos a plazo que es de, 5,43% se obtiene que se encuentra dentro de meta lo que se considera una **fortaleza**, puesto que esto refleja que las inversiones financieras que posee la entidad si generan ingresos, por encima de la meta establecida.

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

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

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

1,04% = Tasa de interés pasiva referencial para depósitos de ahorro a diciembre 2018

Fórmula:

$$\boldsymbol{R5} = \frac{(a+b+c)}{\frac{d+e}{2}}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total de intereses pagados sobre depósitos de ahorro	526.866,46	526.334,63
b	Total de primas de seguros pagadas para depósitos de ahorro	0,00	0,00
c	Total de impuestos pagados por la COAC sobre el interés de depósitos de ahorro	0,00	0,00
d	Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio en curso	612.558,85	751918,48
e	Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio anterior	613.833,58	612.558,85
	TOTAL	**85,92%**	**77,15%**

Los costos financieros generados por los depósitos de ahorro en el 2017 alcanzaron el 85,92%, mientras que para el 2018 disminuyeron a 77,15%. Comparando con la tasa de interés pasiva referencial que establece el BCE para depósitos de ahorro (1,04%), se

verifica que sobrepasa la meta en alto porcentaje, esto se debe a que la entidad fomenta el ahorro de sus asociados. Sin embargo, cabe manifestar que los intereses que paga la entidad por sus ahorros es del 6% anual, valor que supera la inflación que es de 0,27% por lo que esto se considera totalmente negativo siendo **debilidad** para la cooperativa el exceso de pago de los intereses de depósito de ahorro.

R8. MARGEN BRUTO / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL

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

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

Fórmula:

$$\boldsymbol{R8} = \frac{((a + b \ldots + e) - (f + g + h))}{\frac{i + j}{2}}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Ingresos por intereses de préstamos	1.981.074,39	2.187.644,62
b	Ingresos por inversiones líquidas.	40.527,00	23.947,95
c	Ingresos por inversiones financieras	209.187,68	163.517,12
d	Ingresos por inversiones no financieras.	0,00	0,00
e	Otros ingresos.	175.073,52	173.170,11
f	Costos de intereses para depósitos de ahorro y a plazo	526.866,46	526.334,63
g	Costos de dividendos o intereses de las aportaciones de los asociados	0,00	0,00
h	Costos de intereses sobre el crédito externo.	0,00	0,00
d	Total de activos al final del ejercicio en curso	24.522.496,95	25.592.557,74
e	Total de activos al final del ejercicio anterior	23.733.339,96	24.522.496,95
	TOTAL	**7,79%**	**8,07%**

Los resultados de este indicador muestran que el margen bruto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Educadores de Loja" para el año 2017 fue de 7,79%, mientras que para el 2018 refleja 8,07%. A pesar que estos indicadores son mayores al 0,27% de inflación, no superan a la meta establecida por el sistema que es de ≥10%; considerando de tal manera, inadecuado, lo que implica que los rendimientos de todos los activos se encuentran en un nivel medio, por lo que la entidad no genera ingresos adecuados para poder obtener una buena utilidad, ello se convierte en una **debilidad** de la cooperativa.

R9. GASTOS OPERATIVOS / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL

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

Meta: ≤ 5%

Fórmula:

$$\boldsymbol{R9} = \frac{a}{\frac{b+c}{2}}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total de gastos operativos	1.475.739,12	1.577.640,94
b	Total de activos al final del ejercicio en curso	24.522.496,95	25.592.557,74
c	Total activos al final del ejercicio anterior	23.733.339,96	24.522.496,95
	TOTAL	**6,12%**	**6,30%**

La aplicación de este indicador demuestra que los gastos de operación como gastos de personal; honorarios; servicios varios; impuestos, contribuciones y multas; depreciaciones; amortizaciones y otros gastos de la entidad alcanzaron un 6,12% en el año 2017, mientras que para el 2018 llego a 6,30%. Comparando los resultados obtenidos de este indicador con la meta establecida de ≤ 5%, se puede evidenciar que sobrepasan la meta, por lo tanto, es considerado como una **debilidad,** dando lugar a una disminución en su utilidad al finalizar cada periodo y por ende su capacidad para lograr una mejor posición en el mercado.

R10. PROVISIONES PARA PRÉSTAMOS INCOBRABLES / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL

Propósito: Medir el costo de pérdidas por activos en riesgo como préstamos morosos o cuentas por cobrar incobrables. Este costo debe ser separado para resaltar la eficacia de las políticas y los procedimientos de cobro de la COAC.

Meta: Lo suficiente para cubrir el 100% de préstamos morosos >12 meses y el 35% de préstamos morosos entre 1-12 meses.

Fórmula:

$$\boldsymbol{R10} = \frac{a}{\frac{b+c}{2}}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total gastos de provisiones para todos los activos en riesgo para el ejercicio en curso	293.980,00	
b	Total de activos al final del ejercicio en curso	24.522.496,95	25.592.557,74
c	Total activos al final del ejercicio anterior	23.733.339,96	24.522.496,95
	TOTAL	**1,22%**	**0,00%**

Los costos de provisiones para los préstamos incobrables en el 2017 alcanzaron un 1,22% y para el 2018 se obtuvo este rubro en cero, puesto que no se evidencian provisiones para activos en riesgo. Por lo tanto, el resultado del primer año con respecto a este indicador, muestra que los costos de pérdidas por activos problemáticos como los créditos morosos, inversiones y cuentas por cobrar no son elevados, sin embargo, al no mantener un valor provisionado para estas cuentas implica una **debilidad**

R11. INGRESOS O GASTOS EXTRAORDINARIOS / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL

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

Meta: Minimizar.

Fórmula:

$$\boldsymbol{R11} = \frac{a}{\frac{b+c}{2}}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total ingresos extraordinarios	160.028,78	140.158,30
b	Total de activos al final del ejercicio en curso	24.522.496,95	25.592.557,74
c	Total activos al final del ejercicio anterior	23.733.339,96	24.522.496,95
	TOTAL	**0,66%**	**0,56%**

Para el año 2017 el monto neto de ingresos extraordinarios alcanzo el 0,66%, y para el 2018 un 0,56%. Estas cifras no expresan un monto significativo de ingresos netos, esto es justificable debido a que la cooperativa de ahorro y crédito se especializa en intermediación financiera, puesto que lo recomendable es minimizar este rubro, considerando **fortaleza** de la cooperativa.

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

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

Meta: ^ E9 >10%

Fórmula:

$$\boldsymbol{R12} = \frac{a}{\frac{b+c}{2}}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Ingresos netos (después de dividendos)	31.780,23	388.090,73
b	Total de activos al final del ejercicio en curso	24.522.496,95	25.592.557,74
c	Total activos al final del ejercicio anterior	23.733.339,96	24.522.496,95
	TOTAL	**0,13%**	**1,55%**

La suficiencia del excedente neto por el total de activos de la Cooperativa llegó a un 0,13% en el 2017, para el 2018 incrementó a 1,55% valores que se encuentran con lo requerido en este indicador, en donde R9 es mayor a 10%, esto demuestra que los activos están generando rendimientos, lo que permite aumentar su capital institucional; por tanto, se convierte en una **fortaleza** de la cooperativa.

R13. EXCEDENTE NETO / PROMEDIO DE CAPITAL (ROC)

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

Meta: > Inflación**.**

Fórmula:

$$\boldsymbol{R13} = \frac{a}{\frac{b + c + d + e}{2}}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Excedente neto (después de dividendos)	31.780,23	388.090,73
b	Total capital institucional al final del ejercicio en curso	2.401.740,55	2.979.050,49
c	Total capital institucional al final del ejercicio anterior	1.378.901,37	2.401.740,55
d	Total capital transitorio al final del ejercicio en curso	0,00	0,00
e	Total capital transitorio al final del ejercicio anterior	0,00	0,00
	TOTAL	**1,68%**	**14,43%**

En el año 2017 el capital institucional obtuvo un rendimiento de 1,68%, para el 2018 fue de 14,43%. Haciendo relación los resultados de este indicador con los índices de inflación de -0,20% y 0,27% respectivamente, es evidente que son valores mayores a la inflación; esto demuestra que los excedentes netos son idóneos, denotándose como una **fortaleza** para la entidad debido a que tiene la capacidad para preservar las reservas de capital.

INDICADORES DE LIQUIDEZ

L= LIQUIDEZ

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

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

Meta: 15 - 20%

Fórmula:

$$\boldsymbol{L1} = \frac{a + b - c}{d}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total de inversiones líquidas productivas	2.091.906,75	1.519.811,98
b	Total de activos líquidos improductivos	88.663,26	81.861,49
c	Total de cuentas por pagar a corto plazo <30 días	312.231,98	318.276,14
d	Total de depósitos de ahorro	612.558,85	751.918,48
	TOTAL	**305,01%**	**170,68%**

Para el 2017 la entidad alcanzó una liquidez del 305,01%, y de 170,68% para el 2018, mostrando unos valores extremadamente superiores al rango óptimo sugerido, que es entre 15% y 20%; situación que refleja que la institución posee demasiadas reservas de efectivo líquido, para cumplir con las obligaciones adquiridas a corto plazo, respaldar sus operaciones y para asumir futuros compromisos, lo cual no es favorable al tener mucho dinero en reservas de liquidez, ello genera dinero ocioso, todo esto se constituye en una **debilidad,** para la cooperativa.

L2. RESERVAS DE LIQUIDEZ / DEPÓSITOS DE AHORRO

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

Meta: 10%

Fórmula:

$$L2 = \frac{a + b}{c}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total de reservas de liquidez (activo productivo).	2.091.906,75	1.519.811,98
b	Total de reservas de liquidez (activo improductivo).	88.663,26	81.861,49
c	Total de depósitos de ahorro	612.558,85	751.918,48
	TOTAL	**355,98%**	**213,01%**

Las reservas de liquidez que mantiene la entidad en el BCE y en otras instituciones financieras del país llegan a un 355,98% en el 2017, mismas que disminuyeron a 213,01% para el 2018. Frente a estos resultados se puede evidenciar que la institución no cumple con el parámetro establecido del 10% requerido para sustentar los depósitos de ahorro en caso de cualquier eventualidad; por consiguiente, es notorio que mantiene demasiado dinero líquido ocioso, generando una **debilidad** de la entidad al no cumplir con los requisitos obligatorios del Banco Central, en cuanto a reservas de liquidez.

L3. ACTIVOS LÍQUIDOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVO

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

Meta: < 1%.

Fórmula:

$$L3 = \frac{a}{b}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total de activos líquidos improductivos	88.663,26	81.861,49
b	Total de activos	24.522.496,95	25.592.557,74
	TOTAL	**0,36%**	**0,32%**

En el año 2017 el 0,36% del activo total de la institución se encuentra invertido en cuentas liquidas improductivas (fondos disponibles), mientras que para el 2018 esta inversión se redujo a 0,32%; en ambos casos, dichos resultados cumplen con la meta establecida por el sistema de monitoreo PERLAS que es de <1%. Esto revela que la institución tiene una **fortaleza,** al contar con liquidez suficiente para cubrir con las obligaciones diarias sobre los retiros de ahorro o para cubrir cualquier contingencia que pudiera presentarse en el transcurso de las actividades diarias.

INDICADORES DE CALIDAD DE ACTIVOS

A = CALIDAD DE ACTIVOS

A1. MOROSIDAD TOTAL DE PRÉSTAMOS / CARTERA DE PRÉSTAMOS BRUTA

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

Meta: ≤ 5%.

Fórmula:

$$A1 = \frac{a}{b}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total de todos los saldos de préstamos morosos	717.555,06	480.073,29
b	Total de cartera de préstamos pendientes	18.838.184,75	21.579.956,64
	TOTAL	**3,81%**	**2,22%**

El nivel de morosidad de la cartera de créditos de la cooperativa de ahorro y crédito "Educadores de Loja" alcanzo un 3,81% en el 2017, y disminuyó a 2,22% en el 2018. Estos resultados se mantienen dentro de la meta establecida por el sistema que es del ≤ 5%; lo que significa que los niveles de morosidad que mantiene la entidad son de bajo riesgo, convirtiéndose en una **fortaleza** de la cooperativa, permitiendo de esta manera, mayor rentabilidad y crecimiento de la misma.

A2. ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVO

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

Meta: ≤ 5%.

Fórmula:

$$A2 = \frac{a}{b}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total de activos improductivos	4.648.122,56	4.012.353,13
b	Total de activos	24.522.496,95	25.592.557,74
	TOTAL	**18,95%**	**15,68%**

El 18,95% del total de activos que posee la entidad no generó ingresos en el 2017, esta situación se redujo en el 2018 con 15,68%; esto se debe a una disminución de activos a pesar de esto los resultados siguen siendo superiores a la meta establecida por el sistema (≤ 5%); por lo que la institución debe realizar las adecuaciones necesarias en la estructura del activo, debido que tener demasiados activos improductivos no es algo favorable, considerándose **debilidad** para la institución financiera, dando como consecuencia, una entidad poco eficiente al momento de destinar en la colocación de sus recursos en activos productivos, colocando más en activos como fondos disponibles, cuentas por cobrar, propiedades y equipo, otros activos y provisiones para créditos incobrables, cuyo ingreso no es representativo para la cooperativa.

A3. (CAPITAL INSTITUCIONAL NETO + CAPITAL TRANSITORIO + PASIVOS QUE NO PRODUCEN INTERESES) / ACTIVOS IMPRODUCTIVOS.

Propósito: Medir el porcentaje de activos improductivos financiados con el capital institucional, capital transitorio y pasivos que no producen intereses.

Meta: ≥ 200%

Fórmula:

$$\boldsymbol{A3} = \frac{a + b + c}{d}$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total capital institucional neto	2.401.740,55	2.979.050,49
b	Total capital transitorio	0,00	0,00
c	Total de pasivos que no producen intereses	974.620,56	866.432,87
d	Total de activos improductivos	4.648.122,56	4.012.353,13
	TOTAL	**72,64%**	**95,84%**

Al aplicar este indicador los resultados obtenidos de los activos improductivos financiados con el capital institucional y con los pasivos que no generan intereses para el al año 2017 es de 72,64% y para el año 2018 de 95,84%. Al comparar con la meta que establece el sistema mayor o igual a 200% se observa que este financiamiento es bajo, por lo que es necesario mejorar esta situación; ya que el uso de capitales sin costo para financiar estos activos reduce el efecto negativo sobre las ganancias, en consideración es una **debilidad** que posee la cooperativa.

S = SEÑALES DE CRECIMIENTO

S1. CRECIMIENTO DE PRÉSTAMOS

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

Meta: ^ E1 = 70 - 80%.

- Para aumentar de préstamos E1 el S1 debe ser mayor que el S11.
- Para mantener la estructura de préstamos (E1), el S1 debe ser igual al S11.
- Para disminuir la estructura de préstamos (E1), el S1 debe ser menor que el S11.

Fórmula:

$$\boldsymbol{S1} = \left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Saldo actual de la cartera de créditos.	15.403.387,81	18.235.649,44
b	Saldo de la cartera de créditos al final del ejercicio anterior.	15.761.804,76	15.403.387,81
	TOTAL	**-2,27%**	**18,39%**

Si bien con el presente indicador se registra una disminución de la cartera de crédito en el año 2016 al 2017 de 2,27%; y un incremento al 2018 de 18,39%, es evidente que el crecimiento de la cartera de crédito del último año correspondiente al 2018, es mayor que el crecimiento del total de activos (S11), los cuales llegan a un 3,33% y a un 4,36% para los años 2017 y 2018 respectivamente; en consecuencia, esta situación es conveniente para la cooperativa, puesto que esto conlleva a una aumento de los márgenes de rentabilidad, por ende, es una **fortaleza.**

S3. CRECIMIENTO DE INVERSIONES FINANCIERAS

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

Meta: $\leq 2\%$

Fórmula:

$$\boldsymbol{S3} = \left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total de inversiones financieras actuales.	2.753.588,11	1.672.401,57
b	Total de inversiones financieras al final del ejercicio anterior.	2.198.104,13	2.753.588,11
	TOTAL	**25,27%**	**-39,26%**

De acuerdo a los resultados obtenidos el crecimiento de inversiones financiera aumento del 2016 al 2017 en 25,27%, sin embargo, para el 2018 disminuyó en un -39,26% y la meta de acuerdo a Sistema de Monitoreo Perlas es de $\leq 2\%$, pese a esta disminución, el obtener un valor negativo es nocivo lo que significa que la entidad no tiene recursos suficientes en este rubro en el último año, cabe recalcar que en el 2017, mantuvo demasiado dinero en este tipo de activo y el exceso de inversiones financieras también representa que la cooperativa no está correctamente estructurada; reflejándose como una **debilidad** para la cooperativa puesto que el dinero colocado en estas inversiones no

generan los mismos o mayores rendimientos que generaría si lo invertirían en cartera de crédito, donde sus rendimientos son significativos.

S5. CRECIMIENTO DE DEPÓSITOS DE AHORRO

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

Meta: ^ E5 = 70 – 80%.

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

Fórmula:

$$\boldsymbol{S5} = \left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total de depósitos de ahorro actuales.	612.558,85	751.918,48
b	Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio anterior.	613.833,58	612.558,85
	TOTAL	**-0,21%**	**22,75%**

Para este caso los depósitos de ahorro del 2016 al 2017 disminuyeron en -0,21% a diferencia de que en el año 2018 incrementó en 22,75% cuando lo óptimo es que la entidad registre un crecimiento de esta cuenta de por lo menos 70% – 80%, pese a que incrementó este rubro al 2018, este no está dentro del rango establecido reflejando una **debilidad,** sin embargo, este considerable incremento se debe a que la cooperativa ofreció más programas de ahorro, como es el ahorro cooperativo, además del ahorro programado especial, con el que se ha mantenido desde años atrás, sin embargo, se sugiere seguir incrementando estos valores, puesto que la captación de recursos del público es la principal actividad de cualquier institución financiera; para colocarlos en operaciones que generen ingresos.

S7. CRECIMIENTO DE APORTACIONES DE ASOCIADOS

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

Meta: ^ E7 ≤ 20%.

- Para aumentar de aportaciones (E7), el S7 debe ser mayor que el S11.

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

Fórmula:

$$\boldsymbol{S7} = \left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total de aportaciones de asociados actuales	3.338.337,89	3.221.289,24
b	Total de aportaciones de asociados del ejercicio anterior.	3.530.988,38	3.338.337,89
	TOTAL	**-5,46%**	**-3,51%**

Las aportaciones de los socios disminuyeron en el 2017 en -5,46% al igual que para el 2018 en -3,51% si bien es cierto está por debajo del porcentaje requerido por el Sistema de Monitoreo Perlas que debería ser de ≤ 20%, continuando en rangos por debajo de la meta, por lo tanto, la Cooperativa debe alcanzar o acercarse a los parámetros establecidos con el fin de que el patrimonio año tras año vaya aumentando y se convierta en una entidad solida financieramente, ello demuestra que se constituye en **debilidad**.

S8. CRECIMIENTO DE CAPITAL INSTITUCIONAL

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

Meta: ^ E8 ≥ 10%.

Fórmula:

$$\boldsymbol{S8} = \left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Capital institucional actual	3.338.337,89	3.221.289,24
b	Capital institucional al final del ejercicio anterior.	3.530.988,38	3.338.337,89
	TOTAL	**-5,46%**	**-3,51%**

De acuerdo a los resultados obtenidos del capital institucional tiene una disminución en el 2017 de -5,46% y en el 2018 -3,51% y lo requerido es de ≥ 10% por lo tanto la Cooperativa no está cumpliendo a cabalidad con el porcentaje requerido de crecimiento lo que significa para la entidad una **debilidad** muy fuerte que mitigar, considerando que el capital institucional en una cooperativa está conformado únicamente por el aporte de sus socios; y si este no aumenta, el capital institucional se mantendrá.

S9. CRECIMIENTO DE CAPITAL INSTITUCIONAL NETO

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

Meta: ^ E9 ≤ 10%.

Fórmula:

$$\boldsymbol{S9} = \left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Capital institucional neto actual (Reservas + Otros aportes patrimoniales)	1.448.606,52	1.649.292,81
b	Total de Capital institucional neto (Reservas + Otros aportes patrimoniales) del ejercicio anterior.	882.578,10	1.448.606,52
	TOTAL	**64,13%**	**13,85%**

De acuerdo a los resultados obtenidos del capital institucional neto tiene un aumento desde el 2017 con 64,13% y en el 2018 de 13,85%; considerando que el capital institucional neto se conforma por reservas y otros aportes patrimoniales, en donde, lo requerido es de ≤ 10% por lo tanto la Cooperativa no está cumpliendo a cabalidad con el porcentaje requerido de crecimiento lo que significa para la entidad una **debilidad,** dando como resultado una estructura de capital no tan buena.

S10. CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE SOCIOS

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

Meta: > Inflación + 10%

Fórmula:

$$\boldsymbol{S10} = \left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Número actual de asociados	4.781	4.728
b	Número de asociados al final del ejercicio anterior	4.824	4.781
	TOTAL	**-0,89%**	**-1,11%**

En cuanto al crecimiento de número de socios de la entidad financiera, es notorio que en los últimos 2 años han disminuido, considerando socios activos, en el 2017 disminuyó en -0,89%, y en el 2018 disminuyó en -1,11%. Comparando estos resultados con la meta establecida por el sistema (≥ 15%) se puede evidenciar que no existe crecimiento de los socios, pues sus valores están por debajo de lo señalado, por cuanto se considera una **debilidad** para la cooperativa, por cuanto, la institución debe tratar de mejor este indicador, puesto que son los socios quienes ayudan a mantener las actividades de una institución financiera

S11. CRECIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL

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

Meta: > Inflación + 10%

Fórmula:

$$\boldsymbol{S11} = \left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$$

	CUENTAS	2017	2018
a	Total de activos Actuales	24.522.496,95	25.592.557,74
b	Total de activos al final del ejercicio anterior	23.733.339,96	24.522.496,95
	TOTAL	**3,33%**	**4,36%**

El crecimiento del Activo Total, en el 2017 se reflejó en 3,33%, mientras que en el 2018 aumentó en 4,36% cifra muy inferior a la meta requerida que es 10,20% considerando que la inflación de ese año fue de 0,20 más el 10% requerido, en ambos años la cooperativa ha experimentado un incremento a nivel de activos totales, pero aún debe

impulsar más formas de atraer a socios para que se mantengan activos y para que la cooperativa sea una institución con solidez financiera, demostrándose una **fortaleza** en este periodo.

ANEXO 12: PROFORMA CUÑA PUBLICITARIA

Radio 100.1 fm. Estéreo matovelle

Mensajes Cristianos, música, deporte e información para usted

"Como a un hombre se conoce por su palabra, a un pueblo se lo distingue por la prensa"

P. Matovelle.

PROFORMA PUBLICITARIA

Loja, 11 de enero de 2019

Señorita.
Paula Ordoñez
RESPONSABLE DEL PLAN PUBLICITARIO DE LA COOPERATIVA CACEL.
Ciudad.

De mi consideración

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

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

CUÑAS DIARIAS	TOTAL, DE CUÑAS POR MES (22 DIAS)	VALOR MENSUAL A PAGAR (SIN IVA)
06	**132 cuñas**	**270.00 dólares**
07	**154 cuñas**	**280.00 dólares**
08	**176cuñas**	**290.00 dólares**

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

Atentamente,

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
1190081229001
HCM 3
RADIO MATOVELLE
CONGREGACIÓN DE MISIONEROS OBLATOS
LOJA

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

Bernardo Valdivieso 10-54 y Miguel Riofrío
257 0150 / 257 2014
Loja - Ecuador

@Matovelle100.1FM
radiomatovelleloja@hotmail.com
www.radiomatovelleloja.com

ANEXO 13: PROYECCIONES DE SUELDOS Y SALARIOS

ROL DE PAGOS DE OFICIAL DE INVERSIONES

Años	Sueldo Básico (Incremento 2,06%)	Sueldo	Aporte Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondos de Reserva	Vacaciones	Total de Sueldo a percibir anual	Total de Aporte Patronal anual	Total a pagar anual
1	$ 394,00	$ 800,00	$ 97,20	$ 66,67	$ 32,83	$ 0,00	$ 33,33	$ 4.800,00	$ 583,20	$ 5.516,03
2	$ 402,12	$ 800,00	$ 97,20	$ 66,67	$ 33,51	$ 66,64	$ 33,33	$ 9.600,00	$ 1.166,40	$ 10.966,55
3	$ 403,20	$ 800,00	$ 97,20	$ 66,67	$ 33,60	$ 66,64	$ 33,33	$ 9.600,00	$ 1.166,40	$ 10.966,64
4	$ 404,29	$ 800,00	$ 97,20	$ 66,67	$ 33,69	$ 66,64	$ 33,33	$ 9.600,00	$ 1.166,40	$ 10.966,73
5	$ 405,38	$ 800,00	$ 97,20	$ 66,67	$ 33,78	$ 66,64	$ 33,33	$ 9.600,00	$ 1.166,40	$ 10.966,82
										$ 49.382,78

Cálculo de Sueldo de Oficial de inversiones Julio 2019-Junio 2020				
Año	**2019**		**2020**	
Detalle	**Sueldo mensual**	**Sueldo Anual**	**Sueldo mensual**	**Sueldo Anual**
Sueldo	$ 800,00	$ 4.800,00	$ 800,00	$ 4.800,00
Subtotal Sueldo		**$ 4.800,00**		**$ 4.800,00**
Beneficios de Ley				
Aporte Patronal	$ 97,20	$ 583,20	$ 97,20	$ 583,20
Décimo Tercero		$ 66,67		$ 66,67
Décimo Cuarto		$ 32,83		$ 33,51
Fondos de Reserva		$ -		$ 66,64
Vacaciones		$ 33,33		$ 33,33
Subtotal Beneficios de Ley		**$ 716,03**		**$ 783,35**
SUBTOTAL		**$ 5.516,03**		**$ 5.583,35**
TOTAL			**$ 11.099,38**	

ANEXO 14: PROYECCIONES DE CUÑA PUBLICITARIA

PROYECCION DE PRECIOS DE CUÑAS PUBLICITARIAS

Proyección de Cuña Publicitaria (0,27% inflación)		
Años	**Cuña Publicitaria Mensual**	**Cuña Publicitaria Anual**
Año 1	$ 135,00	$ 405,00
Año 2	$ 135,36	$ 1.624,37
Año 3	$ 135,73	$ 1.628,76
Año 4	$ 136,10	$ 1.633,16
Año 5	$ 136,46	$ 1.637,57
	TOTAL	**$ 6.928,86**

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN.....II

AUTORÍA.....III

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS...... IV

DEDICATORIA..... V

AGRADECIMIENTO VI

a) TITULO 1

b) RESUMEN.....2

c) INTRODUCCIÓN.....6

d) REVISIÓN DE LITERATURA.....8

e) MATERIALES Y MÉTODOS.....80

f) RESULTADOS.....83

g) DISCUSIÓN.....153

h) CONCLUSIONES.....155

i) RECOMENDACIONES.....156

j) BIBLIOGRAFÍA.....157

k) ANEXOS 164

ÍNDICE 325

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Protección 1 24

Tabla 2 Protección 2 25

Tabla 3 Protección 3 25

Tabla 4 Protección 6 26

Tabla 5 Estructura Financiera Eficaz 1 27

Tabla 6 Estructura Financiera Eficaz 2 27

Tabla 7 Estructura Financiera Eficaz 3 28

Tabla 8 Estructura Financiera Eficaz 4 28

Tabla 9 Estructura Financiera Eficaz 5 29

Tabla 10 Estructura Financiera Eficaz 6 29

Tabla 11 Estructura Financiera Eficaz 7 30

Tabla 12 Estructura Financiera Eficaz 8 30

Tabla 13 Estructura Financiera Eficaz 9 31

Tabla 14 Calidad de Activos 1 42

Tabla 15 Calidad de Activos 2 42

Tabla 16 Calidad de Activos 3 42

Tabla 17 Rendimientos de Tasas y Costos 1 32

Tabla 18 Rendimientos de Tasas y Costos 2 32

Tabla 19 Rendimientos de Tasas y Costos 3 33

Tabla 20 Rendimientos de Tasas y Costos 4 33

Tabla 21 Rendimientos de Tasas y Costos 5 34

Tabla 22 Rendimientos de Tasas y Costos 5.1 34

Tabla 23 Tasas de Rendimientos y Costos 6 35

Tabla 24 Tasas de Rendimientos y Costos 7 35

Tabla 25 Tasas de Rendimientos y Costos 8 36

Tabla 26 Tasas de Rendimientos y Costos 9 37

Tabla 27 Tasas de Rendimientos y Costos 10 37

Tabla 28 Tasas de Rendimientos y Costos 11 38

Tabla 29 Tasas de Rendimientos y Costos 12 38

Tabla 30 Tasas de Rendimientos y Costos 13 39

Tabla 31 Liquidez 1 40

Tabla 32 Liquidez 2 40

Tabla 33 Liquidez 3 41

Tabla 34 Señales de Crecimiento 1 43

Tabla 35 Señales de Crecimiento 2 44

Tabla 36 Señales de Crecimiento 3 44

Tabla 37 Señales de Crecimiento 4 45

Tabla 38 Señales de Crecimiento 5 45

Tabla 39 Señales de Crecimiento 5.1 46

Tabla 40 Señales de Crecimiento 6 46

Tabla 41 Señales de Crecimiento 7 47

Tabla 42 Señales de Crecimiento 8 47

Tabla 43 Señales de Crecimiento 9 48

Tabla 44 Señales de Crecimiento 10 48

Tabla 45 Señales de Crecimiento 11 49

Tabla 46 Principios Básicos de la Planeación Estratégica 59

Tabla 47 Modelo Integral del Proceso de Administración Estratégica 60

Tabla 48 Factores Económicos..... 66

Tabla 49 Formato de Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) 70

Tabla 50 Formato de Matriz de Perfil Competitivo (MPC) 71

Tabla 51 Formato de Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) 72

Tabla 52 Formato de Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) ... 74

Tabla 53 Formato de Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)..... 75

Tabla 54 Formato de Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) 78

Tabla 55 Muestra de Socios 82

Tabla 56 Determinación de Oportunidades y Amenazas 93

Tabla 57 Resumen de Indicadores PERLAS..... 112

Tabla 58 Determinación de Fortalezas y Debilidades..... 118

Tabla 59 Matriz de Factores Externos (EFE)..... 119

Tabla 60 Matriz de Factores Internos (EFI) 121

Tabla 61 Matriz de Perfil Competitivo..... 123

Tabla 62 Matriz FODA 124

Tabla 63 Estrategias obtenidas en la Matriz FODA 126

Tabla 64 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción 127

Tabla 65 Conclusión de Matriz PEYEA 127

Tabla 66 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica 129

Tabla 67 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica 131

Tabla 68 Jerarquización de Estrategias 133

Tabla 69 Estrategias a desarrollar 134

Tabla 70 Componentes de la Misión Propuesta 136

Tabla 71 Componentes de la Visión Propuesta 137

Tabla 72 Tipo de Créditos Propuestos 141

Tabla 73 Tipo de Inversiones Propuestas 143

Tabla 74 Planteamiento de Objetivos Estratégicos 145

Tabla 75 Plan de Acción 1 147

Tabla 76 Presupuesto del Plan de Acción 1 148

Tabla 77 Cronograma Plan de Acción 1 148

Tabla 78 Plan de Acción 2 149

Tabla 79 Presupuesto del Plan de Acción 2 150

Tabla 80 Cronograma Plan de Acción 2 150

Tabla 81 Plan de Acción 3 151

Tabla 82 Presupuesto de Plan de Acción 3 152

Tabla 83 Cronograma Plan de Acción 3 152

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura del Sistema Financiero Nacional 10

Figura 2: Estructura del Balance General 19

Figura 3: Estructura de Estado de Resultados 19

Figura 4 Balanza Comercial 2017 – 2018 84

Figura 5 Tasas de interés activa referencial 2017 - 2018 86

Figura 6 Tasas de interés pasiva referencial 2017 - 2018 87

Figura 7 Población de Ecuador 88

Figura 8 Proyección de la población de Loja 88

Figura 9 Organigrama Estructural de CACEL 101

Figura 10 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción 128

Figura 11 Organigrama Estructural Propuesto 139