UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

TITULO:

"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO ASOPROCAF (ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CAFÉ) DEL CANTON OLMEDO EN LA PROVINCIA DE LOJA SOCIA DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE) EN LA REGION SIETE"

TESIS

PREVIO A OPTAR EL GRADO DE INGENIERO EN BANCA Y FINANZAS

AUTORA:

Srta. Elizabeth del Cisne Juárez Chapa

DIRECTORA:

Ing. Anabel María Riofrio Rivas.

LOJA-ECUADOR

2012

CERTIFICACIÓN

Ing.

Anabel M. Riofrio R.

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Haber dirigido, en todas sus partes el desarrollo del trabajo de tesis titulado ***" Planeación Estratégica de la Caja de Ahorro y Crédito ASOPROCAF (ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CAFÉ) del Cantón Olmedo en la Provincia de Loja Socia de la Red de Entidades Financieras Equitativas (REFSE) en la Región Siete"***, de autoría de la postulante Elizabeth del Cisne Juárez Chapa, el informe del trabajo ejecutado cumple con los requisitos exigidos por los reglamentos de la Universidad Nacional de Loja, con los procedimientos técnicos de la Planeación estratégica y con las normas de la investigación científica, por lo tanto, autorizo su presentación, sustentación y defensa.

Ing. Anabel M. Riofrio R.

DIRECTORA

AUTORÍA

Los conceptos, criterios, análisis, resultados e información que contiene la presente tesis, es de exclusiva responsabilidad de la Autora.

Elizabeth Juárez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por haberme brindado las posibilidades y particularidades para poder realizar y culminar con éxito la elaboración de la presente tesis.

Mis más sinceras gratitudes a mis Padres y hermanos, que con su apoyo, esfuerzo y entusiasmo han colaborado durante el desarrollo de la presente tesis hasta el momento de su culminación.

Especialmente agradezco a la Ing. Anabel Riofrio por coordinar el trabajo de tesis y por su valioso aporte desinteresado al momento de brindarme sus conocimientos investigativos, así como a todos los docentes de la carrera.

Así también presento mi agradecimiento a la CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO "NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED" y al personal que labora dentro de ella por haberme permitido realizar y ejecutar el tema en su institución.

Elizabeth Juárez

DEDICATORIA

Al cumplir con una meta más en mi vida, como es la culminación de los estudios universitarios, y la elaboración y culminación de la tesis; dedico el presente trabajo con todo cariño, amor y consideración a mis padres y hermanos, quienes estuvieron a mi lado, brindándome su apoyo y comprensión incondicional durante el transcurso de mis estudios y realización de la presente tesis

Elizabeth Juárez

a. TITULO

a.- TITULO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO ASOPROCAF (ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CAFÉ) DEL CANTON OLMEDO EN LA PROVINCIA DE LOJA SOCIA DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE) EN LA REGION SIETE”

b. RESUMEN

b.- Resumen

La Caja de Ahorro y Crédito “ASOPROCAF” (Asociación de Productores de Café) inicio con 8 personas las cuales se asociaron con la necesidad de generar y establecer una entidad en la cual puedan confiar y depositar sus ahorros y acceder a los créditos para solventar las pequeñas dificultades económicas, iniciando sus operaciones con $40 dólares americanos, luego de una restructuración cambio su nombre por “Nuestra Señora de la Merced” se encuentra ubicada en el cantón Olmedo, de la provincia de Loja, la misma tiene actualmente 22 socios, los cuales tiene como ideología “La Unión Hace La Fuerza”, los mismos que se unieron para lograr un fin común, mejorar su economía personal y esto por ende se verá reflejado en la economía de la localidad.

La entidad no posee una estructura financiera grande y sólida, así como un Plan Operativo Anual para la realización adecuada e idónea de sus actividades institucionales, lo que genera un cierto grado de incertidumbre para los socios y dirigencia al establecer actividades según su conocimiento, es decir, establecer actividades correctivas para los problemas suscitados en el desarrollo de operaciones.

Por tal motivo se propuso la realización de una planificación estratégica para la entidad, de esta manera se podrá tener clara la situación de la caja y ser consciente de las estrategias a ser aplicadas durante el desarrollo de las operaciones normales de la institución, por otro lado ayudara a establecer objetivos operativos a ser alcanzados mediante el desarrollo eficiente de las actividades planificadas, así se lograra un mejor posicionamiento de la entidad

tanto a nivel administrativo, financiero y frente a la competencia que se encuentra presente en la localidad y tal vez una futura que pueda presentarse.

A continuación se procedió a realizar un análisis situacional de la entidad tanto interna como externamente para elaborar la matriz EFE la cual dio como resultado 3,10 recalcando que las oportunidades son mayores a las amenazas a las que se enfrente la entidad y la matriz EFI dando un resultado de 3,80 recalcando que las fortalezas de la entidad son mayores a sus debilidades, una vez determinadas: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta para implantar las estrategias por medio la matriz FODA y la MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA, esta última permite seleccionar las mejorar estrategias a ser aplicadas, obteniendo así un resultado de 6 estrategias las cuales ayudaran a radicar o minimizar las debilidades y amenazas y por otro lado aprovechar las fortalezas y oportunidades, luego se realizó el Plan Operativo Anual, el cual se desarrollara durante tres años, donde se determinara las actividades, presupuesto y tiempo a desarrollarse para dar cumplimiento a los objetivos.

Finalizando con el monitoreo y control de las actividades a implementar, de esta manera se establecerá si las mismas han sido las correctas y ha permitido cumplir los objetivos establecidos y obtener los resultados esperados para lograr un mayor crecimiento.

Al proceder a ejecutar la Planificación Estratégica, la misma que durara tres años, se establece una serie de actividades establecidas en el Plan Operativo Anual, el mismo que debe ser elaborada y ejecutado para cada año que dure la Planificación Estratégica; se determina cada acción a ser implementada por

año estableciendo un presupuesto de $610 dólares en su totalidad, de los cuales el primer año se necesita de $420 dólares ya que aquí se aplicaran más actividades para lograr un mejor posicionamiento; en el segundo año $ 250 dólares ya que la actividades son complementos de las primeras, y en el tercer año se necesitara de $ 70 dólares considerando que son actividades complementarias de los años anteriores.

Summary

The Savings and Credit "ASOPROCAF" (Association of Coffee Producers) was created with 8 members of which were created with the need to create or establish an entity in which they can entrust their savings and use them using credits to meet their little mishap after a restructuring change its name to "Our Lady of Mercy" is located in Canton Olmedo, Loja province, it currently has 22 members, who have an ideology "Unity is Strength ", they came together to achieve a common goal, to improve their personal finances and therefore this will be reflected in the local economy.

The entity has a large and solid financial structure and an Annual Operating Plan for the proper execution and proper use of its institutional activities, which creates a degree of uncertainty for members and leadership to establish activities as they arise as the things, is, establish corrective actions for problems encountered in the development of operations.

For this reason it is proposed to hold a strategic planning for the organization, so the situation will be clear from the box and be aware of the strategies to be applied during the course of normal operations of the institution, on the other hand help operational objectives to be achieved through the efficient

development of the planned activities, thus better positioning the organization both at the administrative, financial and face competition that is present in the locality and perhaps a future that may arise.

Then we proceeded to conduct a situational analysis of the organization both internally and externally to develop EFE matrix which resulted in 3.10 stressing that the opportunities outweigh the threats facing the parent entity and giving EFI a score of 3.80 underlining the strengths of the organization are greater than its weaknesses, once determined, the strengths, weaknesses, opportunities and threats posed to implement the strategies through the SWOT matrix, which gives way to perform QUANTITATIVE MATRIX of STRATEGIC PLANNING, it allows selecting the best strategies to be applied, obtaining a 6 strategies which help file and minimize the weaknesses and threats and other hand and maximize and leverage the strengths and opportunities, then followed the Annual Operating Plan, which was developed over three years, which determines the activities, budget and time to develop to fulfill the objectives.

Finishing with the monitoring and control of activities to implement, in this way establish whether they have been right and has enabled it to meet the objectives and obtain the expected results for further growth.

By proceeding with Strategic Planning, it would last three years, establishing a series of activities outlined in the Annual Operating Plan, it must be developed and implemented for each year of the Strategic Planning, each action is determined be implemented by year, establishing a budget of $ 610 in its entirety, including the first year will need $ 420 dollars and applied here more activities for better positioning, in the second year $ 250 because the activities

are complements the first, and third year will need $ 70 considering that are complementary to previous years

c. INTRODUCCIÓN

c.- Introducción

La Estructuras Financieras Locales permiten desarrollar las cajas de ahorro y crédito que están iniciando operaciones financieras con el objetivo de contribuir al desarrollo económico – social de la localidad y de su población; por lo cual la REFSE por medio de un convenio está prestando capacitación a las nuevas entidades como es el caso de la Caja de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora de la Merced” del cantón Olmedo, provincia de Loja

Al realizar un análisis a la entidad se pudo determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la misma, y de esta manera establecer cuales les ayudarían a mejorar o tener más socios y cuales debe controlar y minimizar mediante la aplicación de estrategias idóneas para la entidad.

Por tal motivo es importante realizar una planificación estratégica, pues permite determinar la filosofía corporativa, objetivos y estrategias a seguir por una entidad, siendo esto muy importante ya que permite establecer actividades en pro de la misma, al tratar de resolver los inconvenientes que se presenten y disminuir las debilidades y amenazas que tiene y lograr su fortalecimiento interno y externo.

Por tal motivo se procede a efectuar un análisis interno y externo de la entidad para determinar cuál sería el punto de partida de la planeación estratégica, procediendo a plasmar la propuesta de los factores que le faltan para realizar eficiente sus actividades, proponiendo las estrategias adecuadas para el logro y cumplimiento de los objetivos establecidos por los socios, es decir, la

presente Planeación Estratégica servirá de guía a la entidad para realizar una toma de decisiones adecuadas para mejorar el posicionamiento de la misma.

Luego se establece el tema para la ejecución de la tesis, un resumen de la misma exponiendo los datos más relevantes e importantes que se consideraron para su desarrollo, posterior se presenta la introducción realizando una síntesis de lo que contiene el trabajo y la revisión literaria, apartado muy importante ya que la mismo permitió determinar las fuentes bibliográficas para obtener los conceptos a ser aplicados en el presente trabajo.

En el siguiente apartado se tiene los materiales y métodos que sirvieron de guía para aplicar las herramientas necesarias para la recolección de información y posterior optar por la más relevante, a continuación vienen los resultados los cuales son obtenidos al realizar la observación de campo para determinar en si como se encuentra la entidad actualmente y detectar los posibles problemas de la misma, para por medio de la tesis dar alternativas de solución a los mismos, prosiguiendo con el diagnóstico de la entidad su estructura administrativa, financiera y organizativa así como dar por cumplidos los objetivos planteados al realizar planificación estratégica.

Para dar cumplimiento con los objetivos propuestos en la Tesis se procedió a realizar una revisión de literatura en base a citas bibliográficas como libros, revistas, páginas Web, los mismos que permitieron rescatar los conceptos que son fundamentales para el desarrollo de la presente Tesis.

Terminando con las conclusiones del trabajo en general y las debidas recomendaciones para la entidad sobre la recolección de la información que se hizo, luego se tiene un apartado de bibliografía, en se cita las fuentes de

acceso de información determinando que la misma es verídica y anexos, los cuales permiten verificar que los resultados obtenidos son reales y sirven de soporte para el presente trabajo de tesis.

d. REVISIÓN LITERARIA

d.- Revisión de Literatura

1. SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

Es el conjunto de entidades financieras que están presentes en el país para realizar la prestación de servicios y productos financieros, “algunas de estas son públicas y privadas, tales como: bancos, sociedades financieras, corporaciones de inversión y desarrollo, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro y crédito, ONG´S, fundaciones, etc.,”[1] es decir, todas las entidades que realicen intermediación financiera con el público.

1.1 Importancia del Sistema Financiero

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 de mantiene una economía saludable pero sobre todas las cosas se genera un clima de confianza entre la población para seguir generando riqueza.

1.2 Instituciones Financieras Privadas

Realizan la prestación de los servicios y productos que posee con la finalidad de obtener rendimientos financieros para a entidad, se clasifica en:

[1] Clasificación del sistema financiero/ disponible en: www.oas.org/juridico/MLA/sp/ecu/sp_ecu-mla-law-finance.html

1.2.1 Banco

"Es una institución que por un lado se encarga de cuidar el dinero que es entregado por los clientes y por el otro utiliza parte del dinero entregado para dar préstamos cobrando una tasa de interés.

1.2.2 Sociedad Financiera

Institución que tiene como objetivo fundamental intervenir en el mercado de capitales y otorgar créditos para financiar la producción, la construcción, la adquisición y la venta de bienes a mediano y largo plazo.

1.2.3 Cooperativas de Ahorro y Crédito

Es la unión de un grupo de personas que tienen como fin ayudarse los unos a los otros con el fin de alcanzar sus necesidades financieras. La cooperativa no está formada por clientes sino por socios, ya que cada persona posee una pequeña participación dentro de esta.

1.2.4 Mutualistas

La unión de personas que tienen como fin el de apoyarse los unos a los otros para solventar las necesidades financieras. Generalmente las mutualistas invierten en el mercado inmobiliario. Al igual que las cooperativas de ahorro y crédito estas están formadas por socios"[2]

[2] Clasificación y concepto de las instituciones privadas/ disponible en: www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1&vp_tip=11&vp_lang=1&vp_buscr=11

1.3 FINANZAS POPULARES

“El conjunto de ideas, esfuerzos, capacidades, apoyos, normas, programas, instrumentos y estructuras que actúan en cada situación geográfica definida y limitada (parroquia, cantón, provincia) para que la población organice el mercado financiero del ahorro, del crédito y de los servicios financieros en su propio beneficio y en pos del desarrollo de toda la comunidad, abiertos al intercambio de productos y servicios financieros con otras localidades en perspectiva de construir un nuevo sistema de flujos financieros que tengan al ser humano como centro del desarrollo económico y social”. [3]

1.3.1 ESTRUCTURAS FINANCIERAS LOCALES (EFLS)

“Son entidades que tienen la capacidad de operar ordenada, legal y éticamente, es decir, es la capacidad de realizar intermediación financiera y de forma organizada educar a la gente y motivarla a ver de otra manera sus problemas y sus posibilidades financieras.

1.3.2 NIVELES DE EFLS

Estos son los niveles los cuales pueden ubicarse y desarrollarse la EFLS como organizaciones que:

1. Hacen solo crédito con recursos ajenos, demostrando que tienen necesidades, ideas y potencialidades.

[3] Definición de Finanzas públicas/ disponible en: www.Ley de economía popular y solidaria.gov

2. Captar ahorros locales y entregar crédito, con un coeficiente de apalancamiento.
3. Estructuran servicios de ahorro y de crédito, cuentan con contabilidad, oficinas, horarios de atención, personal responsable, programas de capacitación, servicios informáticos, etc.
4. Se inscriben en el marco legal y consiguen la personería jurídica
5. Tienen políticas y estrategias de crecimiento, ampliación de servicios, definición de productos financieros, formación de profesionales de los dirigentes y empleados, seguimiento de la inversión, mejoramiento constante de los servicios, el control y la información.
6. Se ligan a una red local (parroquial, cantonal o provincial).
7. A su vez las redes locales se vinculan entre sí a niveles más altos, hasta llegar a nivel nacional.

1.3.3 Deberes de las EFLS

- ✓ Estimular el ahorro
- ✓ Bajar el costo del dinero
- ✓ Financiera el desarrollo local: producción, comercio, empleo, servicios
- ✓ Ser una alternativa a la emigración
- ✓ Incluir y no excluir
- ✓ Agregar valor a la acción financiera, productiva en aspectos de organización, formación profesional, equidad, respeto del medio ambiente, participación democrática, etc.
- ✓ Descubrir la vocación y el sentido de lo local, del territorio, de cada cultura.

Para que las EFLS puedan desarrollar eficientemente estas actividades necesitan unirse a una RED.

1.3.4 RED

Una red es un sistema de multienlaces entre entidades autónomas, pero homogéneas que se enlazan entre sí, sumando capacidades, potencialidades, recursos y esfuerzos para el logro de objetivos comunes y de mayor dimensión, respecto a los que cada entidad podría alcanzar por sí mismo de forma aislada.

1.3.4.01 TIPOS DE REDES

a) **Parroquiales:** en la parroquia donde se vive, es la unión de la EFLS de los recintos, caseríos, anejos, barrios, comunidades, cabecera parroquial, etc.)
b) **Cantonales:** en el cantón donde se encuentra, es la unión de redes parroquiales o de EFLS sino hay redes parroquiales.
c) **Provinciales:** en cada provincia, es la unión de redes cantonales o de redes parroquiales.
d) **Regionales:** desarrolla en el espacio que abarca a varios cantones o provincias.
e) **Nacional:** se desarrolla a nivel de todo el Ecuador.

Las redes deben crear beneficios para sus miembros y su constitución pretendiendo dar valor agregado al trabajo de las familias y comunidades.

1.3.4.02 CAMPOS DE ACCIÓN DE LA REDES

Sus campos de acción son muy variados y extensos, pero entre las principales acciones de las redes a ejecutar son:

- ✓ Formación ética y profesional de los directivos y personal de las EFLS.
- ✓ Aumento del número de dirigentes de las EFLS para que haya rotación.
- ✓ Concientización de las EFLS (capacitación de los socios).
- ✓ Control, autocontrol, regularización, auto regularización de la EFLS.
- ✓ Informática.
- ✓ Intercambio de recursos económicos.
- ✓ Incidencia política local: planes de desarrollo local, nacional, marco regulatorio de las finanzas populares.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Determina de qué forma está constituida la entidad y como desarrolla sus actividades tanto administrativas como operativas, es decir, es el conjunto de elementos económicos, talento humano, tecnológicos, etc., unidos para alcanzar un objetivo en común.

1.4.1 ORGANIGRAMA VERTICAL

“Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior los puestos de mayor jerarquía, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

1.4.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas cada empleado, además de las unidades y sus interrelaciones".[4]

1.4.3 MANUAL

Es un documento donde se explica las políticas, practicas, funciones, actividades que desarrollan cada integrante de la entidad, así como las operaciones administrativas y operativas en forma grupal, que se ejecutara para el cumplimiento de las metas organizacionales establecidas.

1.5 DIAGNOSTICO ECONOMICO Y FINANCIERO

Es el análisis detallado que se realiza a cada uno los factores y variantes inmersos en los sectores económico y financiero del país, región, ciudad, localidad o entidad.

1.5.01 INDICADORES SOCIO – ECONOMICOS

Generan información sobre la sociedad y su estado actual así como el desarrollo de la economía, por medio de la intervención de cifras o variables.

1.5.01.1 DEMOGRAFICOS

Es el estudio estadístico de una colectividad humana en un determinado momento o según va su evolución, algunos de estos factores son: sexo, edad, estado civil, tamaño familiar, etc.

[4] Definición del organigrama vertical y funcional/ disponible en: www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.htlm

1.5.01.2 GEOGRAFICOS

Tratan sobre la descripción y distribución de un territorio y lugar donde se encuentra la entidad y su posicionamiento actual, los cuales pueden ser: región, tamaño de la institución financiera, entre otros.

1.5.01.3 DE PROFUNDAD

Permiten obtener información de forma completa, la cual debe tener carácter de mayor cuidado y rigurosidad, entre los cuales tenemos: educación, salud, vivienda, ingresos, empleo, migración, gastos, etc.

1.5.02 INDICADORES FINANCIEROS

Generan información en cifras sobre la estructura financiera de la entidad, y su influencia en la localidad, algunos de estos son:

CALIDAD DE CARTERA

- **CARTERA EN RIESGO** Saldo de capital de créditos atrasados por más de 30 días + Saldo total de capital de todos los créditos refinanciados (reestructurados) / Total bruto de la cartera

  ¿Cómo se calcula?

  La cartera en riesgo (CeR) se calcula dividiendo el saldo de capital de todos los créditos con atrasos superiores a 30 días más todos los créditos refinanciados (reestructurados) entre la cartera bruta a una fecha determinada.

- **GASTOS DE PROVISIÓN** Gastos de Provisión para créditos morosos/ Cartera bruta promedio

  ¿Cómo se calcula?

  El índice de gastos de provisión se calcula dividiendo el gasto de provisión para créditos morosos del período (no confundir con la reserva para créditos en el balance) por la cartera bruta promedio del período.

- **COBERTURA DE RIESGO** Provisiones para créditos morosos / (Saldo de capital de créditos atrasados en más de 30 días + Saldo de capital de todos los créditos refinanciados)

  ¿Cómo se calcula?

  El índice de cobertura de riesgo se calcula dividiendo las provisiones para créditos morosos por el saldo de capital de créditos atrasados más de 30 días más el saldo de capital de todos los créditos refinanciados.

- **CRÉDITOS CASTIGADOS** Saldo de capital de créditos castigados / Cartera bruta promedio

  ¿Cómo se calcula?

  El índice de créditos castigados se calcula dividiendo el saldo de capital de créditos castigados en el período por la cartera bruta promedio del período.

EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

- **ÍNDICE DE GASTOS OPERATIVOS** Gastos operativos / Cartera bruta promedio

  ¿Cómo se calcula?

  El índice de gastos operativos se calcula dividiendo todos los gastos relacionados con la operación de la institución (incluyendo todos los gastos administrativos y salariales, depreciaciones y honorarios de directores) por

la cartera bruta promedio del período. Los intereses y gastos de provisión para créditos, al igual que los gastos extraordinarios, no están incluidos.

- **COSTO POR PRESTATARIO** Gastos operativos / Número promedio de prestatarios activos (excluyendo créditos de consumo y con garantía de oro)

  ¿Cómo se calcula?

  El costo por prestatario se calcula dividiendo todos los gastos relacionados con la operación de la institución (incluyendo todos los gastos administrativos y salariales, las depreciaciones y honorarios de directores) por el número promedio de prestatarios activos. Los intereses y gastos de provisiones al igual que los gastos extraordinarios, no están incluidos. Los créditos de consumo y los préstamos con garantía de oro están típicamente excluidos de este cálculo.

- **PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL** Número de prestatarios activos (excluyendo créditos de consumo y con garantía de oro) / Personal total

  ¿Cómo se calcula?

  La productividad del personal se calcula dividiendo el número de prestatarios activos de una institución por el número total del personal. Se define como número de prestatarios activos a los prestatarios identificables individualmente quienes mantienen por lo menos un crédito pendiente con la institución. De este modo, un crédito solidario concedido a cuatro miembros es considerado como un crédito otorgado a cuatro prestatarios. En los créditos múltiples otorgados al mismo prestatario se considera como un solo prestatario. Se utiliza el número de prestatarios en el numerador en lugar de los préstamos porque el número de personas atendidas determina mejor la carga de trabajo que el número de créditos otorgados. Dos

créditos simultáneos al mismo prestatario no requieren el doble de esfuerzo que un solo crédito. Los préstamos con garantía de oro y los créditos de consumo están típicamente excluidos de este cálculo.

- **PRODUCTIVIDAD DEL OFICIAL DE CRÉDITOS** Número de prestatarios activos / Número de oficiales de crédito

  ¿Cómo se calcula?

  Este índice se calcula dividiendo el número de prestatarios activos de una institución por el número total de oficiales de crédito. Se define a los prestatarios activos del mismo modo que para el índice de productividad del personal. Se define a los oficiales de créditos como el personal cuya principal actividad es la administración directa de una porción de la cartera de créditos. Incluye al personal de campo o a los funcionarios de línea que interactúan con los clientes, pero no incluye al personal administrativo ni a los analistas quienes procesan los préstamos sin tener contacto directo con la clientela.

GESTIÓN FINANCIERA

- **GASTOS DE FINANCIAMIENTO** Intereses y comisiones por recursos financieros / Cartera bruta promedio

  ¿Cómo se calcula?

  El índice de gastos de financiamiento se calcula dividiendo los intereses y comisiones de recursos financieros por la cartera bruta promedio del período

- **COSTO DE RECURSOS FINANCIEROS** Intereses y comisiones por recursos financieros / Recursos financieros promedio

¿Cómo se calcula?

El índice de costo de recursos financieros se calcula dividiendo los intereses y comisiones por recursos financieros por los recursos financieros promedio del período. El denominador contiene todos los recursos financieros de la institución, incluyendo depósitos, fondos comerciales, fondos subsidiados. No incluye otras responsabilidades, tales como cuentas por pagar ni tampoco préstamos hipotecarios que alguna IMF hubiera podido obtener para financiar sus oficinas.

- **DEUDA/PATRIMONIO** Total de pasivo / Total de patrimonio

¿Cómo se calcula?

El índice de deuda/patrimonio se calcula dividiendo el total de pasivo por el total del patrimonio. El pasivo incluye todo lo que la IMF deba a otros, incluyendo los depósitos, endeudamientos, cuentas por pagar y otras cuentas pasivas. El total del patrimonio es el total de los activos menos el total del pasivo.

RENTABILIDAD

- **RETORNO SOBRE PATRIMONIO** Utilidad neta / Patrimonio promedio

¿Cómo se calcula?

El retorno sobre patrimonio (RsP) se calcula dividiendo la utilidad neta (descontado el pago de impuestos y excluyendo cualquier donación o subvención) por el patrimonio promedio del período.

- **RENDIMIENTO DE LA CARTERA** Ingresos colocaciones en efectivo / Cartera bruta promedio

¿Cómo se calcula?

El rendimiento de la cartera de créditos se calcula dividiendo el total de los ingresos financieros por colocaciones en efectivo (todos los ingresos generados por la cartera de créditos, excluyendo los intereses devengados) por la cartera bruta promedio del período".[5]

1.6 PLANEACION ESTRATEGICA

"Es el proceso de fijación de objetivos a largo y corto plazo de una empresa, el establecimiento de sistemas de decisión y control necesarios, adaptando a la empresa a los diferentes cambios que puedan producirse con el tiempo.

1.6.1 PROCESOS

Es el conjunto de fases sucesivas que ayudan a direccionar de mejor forma las actividades de una empresa, está compuesto por:

1. **VISION:** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización ya que define: cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, determinar que se pretende hacer y para quién lo va a hacer.

2. **MISION:** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

[5] Indicadores Financieros de una Caja de Ahorro y Crédito/ disponible en: www.microrate.com

3. **“MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI):** resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones existentes entre dichas áreas.

Para elaborar la matriz de factores internos se procede a realizar:

a) Se determinan las fortalezas y debilidades de la entidad.

b) Las fortalezas y debilidades serán separadas en apartados y con un valor de 0 a 1 en una escala de 1 y de 10 a 100 en una escala de 100.

c) La suma total de las fortalezas más las debilidades darán 1 o 100, según sea la escala que se aplique.

d) Se debe realizar una clasificación, donde:

4 o 3 = fortaleza (4 mayor y 3 menor)

2 o 1= debilidades (1 mayor y 2 menor)

e) El valor se multiplica por la clasificación y dará el valor ponderado

f) La sumatoria del valor ponderado no será superior a 4; si el valor es mayor a 2.5 predominan las fortalezas, posición interna solida; si el valor es menor a 2.5 predomina las debilidades, la entidad es internamente débil.

4. **MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE):** permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Para su elaboración se siguen los siguientes pasos:

a) Se hace una lista separada de las oportunidades y las amenazas.

b) Se asigna un valor de 0 a 1 según la importancia.

c) Se asigna una clasificación de 1 a 4, donde se refleje que se evite la amenaza y se proveche la oportunidad, según:

1= deficiente

2= nivel promedio

3= por encima del promedio

4= excelente

d) El valor ponderado es el resultado de la multiplicación del valor por la clasificación.

e) La sumatoria del valor ponderado no será superior a 4; si el valor es mayor a 2.5 aprovecha las oportunidades y minimiza las amenazas; si el valor es menor a 2.5 afecta mucho las amenazas."[6]

5. **"MATRIZ FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DESTREZAS Y AMENAZAS (FODA):** es una herramienta que permite realizar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico interno y externo de cada entidad para la toma de decisiones acordes con los objetivos, metas y políticas planteados.

[6] Thompson Stickland (2003), ADMINISTRACION ESTRATEGICA, Novena edición, Prentice Hall Editores, México.

F= fortalezas.

O= oportunidades.

D= debilidades.

A= amenazas

El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas

6. **FORMULACION DE ESTRATEGIAS:** implica realizar la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva, incluyendo consideraciones sobre la responsabilidad política, cultural, ética y social.

Para realizar su eficiente desarrollo se utiliza la siguiente matriz:

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO / MAXI - MAXI	ESTRATEGIAS DO / MINI - MAXI
AMENAZAS	ESTRATEGIAS ST / MAXI - MINI	ESTRATEGIAS WT / MINI - MINI

Elaborado: La Autora
Fuente: modulo X carrera de Banca y Finanzas; Alta Gerencia

Dónde:

1. **La estrategia DA.-** persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas, puede llamársele estrategia Mini-Mini. Puede implicar para la organización la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento o incluso la liquidación.

2. **La estrategia DO.-** pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo una Empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables), a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas ofrecen.
3. **La estrategia FA.-** se basa en las fortalezas de la Organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de la competencia.
4. **La estrategia FO.-** es la situación más deseable, en la que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades (estrategia SO). Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades."[7]

7. IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS: comienza con un esquema de participación real y comprometida que viene a transformar la cultura, estructuras y sistemas de trabajo de la empresa, ya que es un proceso continuo para afianzar en la organización el sentido estratégico compartido.

8. CONTROL ESTRATEGICO: es un sistema que se basa en el planeamiento estratégico y que está integrado por un conjunto de dispositivos cuyo objetivo es recolectar información real de la empresa

[7] Módulo X, carrera de Banca y Finanzas; ALTA GERENCIA, elaborado por: Eco. Verónica Sánchez; periodo: marzo – julio 2011.

para la subsecuente toma de decisiones que establecerán los ajustes del Plan Operativo (corto plazo) y del Plan Estratégico (largo plazo)”[8]

9. **“MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA (MCPE):** es un instrumento que sirve para formular estrategias alternativas, la cual se basa en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

10. **ELABORACION DE LA MCPE:** su desarrollo sigue los siguientes pasos:

    a) Hacer una lista de oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades de la empresa en la columna izquierda de la matriz.

    b) Coloque peso a cada uno de los factores internos y externos críticos para el éxito.

    c) Estudie la matriz e identifique las estrategias que debería considerar la organización.

    d) Determine las calificaciones del atractivo (CA), donde:

    1= no es atractiva

    2= algo atractivo

    3= bastante atractiva

    4= muy atractiva

    e) Calcule las calificaciones del atractivo final.

    f) Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo”[9].[10]

---

[8] Definición de Planeación Estratégica y sus componentes/ disponible en: www.planeacionestrategica.blogspot.es

[9] Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica; definición y elaboración/ disponible en: www.monografias.con/planeacion/planeacion-nepsa.shtlm

[10] Módulo 10 de la carrera de Banca y Finanzas; ALTA GERENCIA, elaborado por: Eco. Verónica Sánchez; periodo: marzo – julio 2011.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

e.- Materiales y Métodos

1. Materiales

Los materiales que se utilizaron para el presente trabajo fueron los siguientes:

- ✓ Una portátil
- ✓ Un cuaderno de apuntes
- ✓ Un lápiz
- ✓ Un borrador
- ✓ Hojas de impresión
- ✓ Una calculadora
- ✓ Una pen drive
- ✓ Internet
- ✓ Impresión de la Tesis
- ✓ Empastado

Para el eficiente desarrollo del presente trabajo investigativo se utilizó los siguientes métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos:

2. Métodos

Método Científico.- el cual permitió generar el desarrollo de conocimiento por medio del taller realizado en la entidad, así de obtuvo información para la

realización de las matrices EFE, EFI y FODA para obtener los resultados esperados.

Método Deductivo.- contribuyó a desarrollar el diagnostico económico, por medio de la información de los indicadores macroeconómicos a nivel nacional, cantonal hasta llegar a la localidad, así se pudo determinar cómo está económicamente la entidad en la actualidad tanto interna como externamente, también sirvió para obtener información de la entidad partiendo de lo macro hasta llegar a lo micro, es decir, recolectar información sobre los indicadores macroeconómicos y a la vez sobre sus clientes, proveedores, asesores, etc.

Método Inductivo.- utilizado para realizar la presentación de los indicadores financieros y de gestión que la entidad debe aplicar en un futuro, la determinación de estrategias y su combinación, las cuales son a corto y mediano plazo, establecer los objetivos, actividades y presupuesto.

3. Técnicas

Entrevista.- utilizada mediante la conversación con los funcionarios de la institución, donde se obtuvo información relevante y verídica sobre los conocimientos que presenta el personal para realizar la atención a los socios como el registro manual de las transacciones que realiza

Recopilación Bibliográfica.- permitió obtener datos relevantes para realizar el diagnóstico económico y financiero de la institución, y determinar si existe un plan estratégico, la información se encontró en libros, internet y en la REFSE.

Observación Directa.- permitió realizar un análisis más directo y frontal determinar personalmente información sobre los factores demográficos, geográficos y de profundidad, que afectan al cantón como a la institución.

4. Procedimientos

Análisis.- permitió descomponer toda la información recogida, para determinar la más importante, analizando eficientemente la misma y determinar cada una de los componentes o factores que serán relevantes para el desarrollo eficaz de la planeación estratégica.

Síntesis.- mediante un resumen de la información recolectada, ayudo a resaltar las partes más importantes para dar conocer a la institución los resultados obtenidos y verificar si las actividades planteadas permitirán dar por cumplido los objetivos planteados.

5. Instrumentos

Fichas.- ayudaron a anotar frases guías que permitieron dirigir, exponer, y analizar eficaz y eficientemente toda la información obtenida y realizar las matrices como las estrategias a ser establecidas para la institución.

Talleres.- estuvieron dirigidos a los directivos para determinar la misión, visión, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que estén presentes en la entidad, también la propuesta de estratégias y el establecimiento de la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica, el cual sirvió para determinar los factores internos y externos de mayor incidencia en la entidad como los de menos peso.

f. RESULTADOS

f.- RESULTADOS

CONTEXTO Y POSICIONAMIENTO DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO "NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED"

1. PERFIL INSTITUCIONAL

La Caja de Ahorro y Crédito "ASOPROCAF" Asociación de Productores de Café, inicio su proceso a partir del mes de septiembre del 2009, iniciando sus actividades en febrero del 2010, con un total de 8 socios, los cuales aportaron económicamente, esfuerzos y capacidades para solventar necesidades en relación al ahorro de la sociedad; en la actualidad cuenta con 22 socios y realizo el cambio de su nombre por **"NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED",** la entidad se encuentra ubicada en el cantón Olmedo y tiene el apoyo de la Red de Entidades Financieras del Ecuador.

Se constituyó al inicio como una sociedad de hecho, pero en la actualidad con la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria, donde ya se considera a las Cajas de Ahorro y Crédito como personas jurídicas, se está procediendo a realizar los trámites pertinentes para su aprobación definitiva.

2. CONTEXTO MACROECONOMICO

2.1. CONTEXTO MACROECONÓMICO A NIVEL NACIONAL.

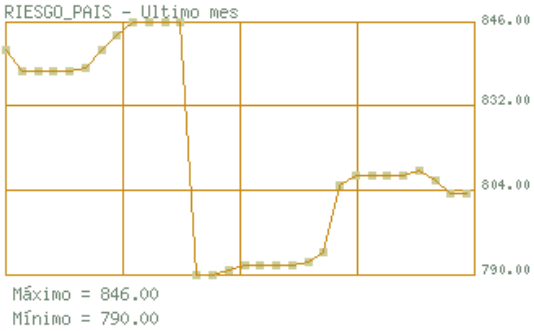
"A principios del siglo XXI Ecuador se distingue por ser uno de los países más intervencionistas donde la generación de riqueza es una de las más complicadas de Latinoamérica, existiendo diferencias importantes del ingreso donde el 20% de la población más rica posee el 54,3% de la riqueza y el 91%

de las tierras productivas. Por otro lado, el 20% de la población más pobre apenas tiene acceso al 4,2% de la riqueza y tiene en propiedad sólo el 0,1% de la tierra, resultando cierta estabilidad económica pero con bases débiles y de forma forzosa".[11]

A continuación se describe los principales factores macro económicos que inciden en el desarrollo de las actividades económicas y productivas del País:

"En el mes de diciembre de 2011 el Riesgo País es de 846.00 puntos, cambiándolo en porcentajes es del 84.6%, lo que significa un porcentaje demasiado elevado para hacer inversiones en el país en comparación con los puntos indicados en meses anteriores los cuales han sido bajos, determinando el valor de los títulos en moneda extranjera; al ser en este mes alto un inversionista extranjero debería solicitar una tasa de rendimiento superior al riesgo país actual, de esta manera podrá asegurar sus rendimientos financieros, presentados en el siguiente gráfico:

Grafico N°1



Fuente: Banco Central del Ecuador

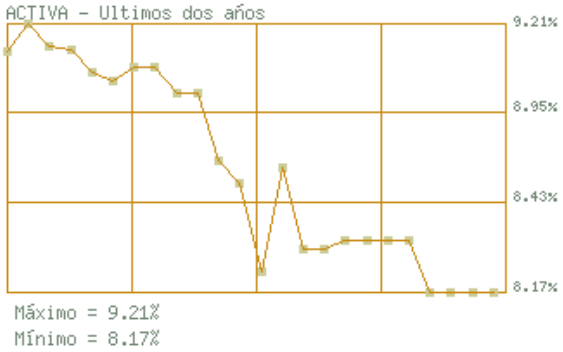
Las tasas de interés son establecidas con la finalidad de poner un valor al dinero colocado y/o adquirido en una institución financiera, establecidas por el

[11] Ecuador en su contexto macroeconómico/ www.wikipedia.org

por el Banco Central del Ecuador, en la cual intervienen una activa y una pasiva.

La tasa activa al mes de diciembre del 2011, es de 8.17%, es decir que por el crédito que una persona accede debe pagar mínimo una tasa del 8,17%, con relación a diciembre del año 2010 fue de 8.68%, demostrando un manejo adecuado de estas tasas por parte del estado para su regulación disminuyendo la misma para realizar actividades productivas; se puede determinar que la tasa de interés ha bajado en este año, lo cual es muy conveniente para las personas que recurren a los préstamos, ya que las mismas pagan un menor costo del precio del dinero.

Grafico N° 2

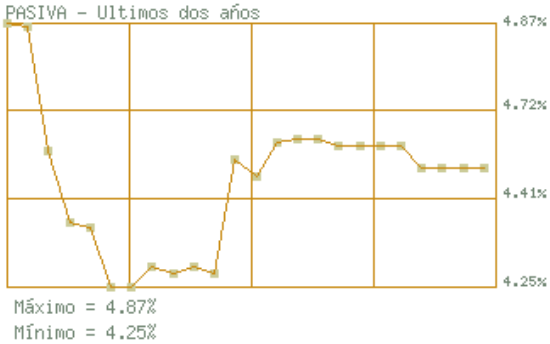


Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa pasiva en diciembre del 2011 fue 4.53%, refiriendo a que, por el dinero que coloque las personas en una entidad financiera , este tendrá la ganancia de 4.53%, siendo un porcentaje muy bajo en comparación al valor que debe cancelar en la tasa activa; la tasa pasiva de hace un año fue de 4.28% demostrando un pequeño incremento en la misma, la cual beneficia a la sociedad o clientes que recurren a realizar sus depósitos en la entidades financieras; indicando que el porcentaje ha incrementado un 0.25%, siendo un valor relativo muy poco en relación al año anterior , pero al mismo tiempo se

indica que las entidades financieras están considerando el valor que se debe dar al dinero, o mejor dicho, a la confianza que las personas han depositado en dichas entidades para guardar su dinero.

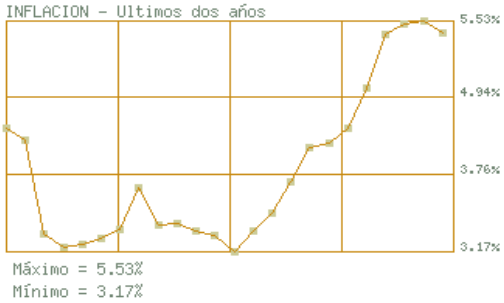
Grafico N° 3



Fuente: Banco Central del Ecuador

Otro factor importante es la Inflación medida estadísticamente a través de Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de la canasta básica de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecidos a través de una encuesta a hogares, en diciembre la inflación es del 5.41%, lo que demuestra un crecimiento del dinero manejable, para la sociedad, que en el mes de diciembre del 2010 fue del 3.33%, demostrando que el valor del dinero ha subido un 2.08%, indicando el aumento de los precios de bienes y servicios”[12]

GRAFICO N° 4



Fuente: Banco Central del Ecuador.

[12] Indicadores macroeconómicos/disponible en: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value; obtenido el: 08/12/2011

“Son varios motivos que señalan una mayor migración de los ecuatorianos en los últimos años, pero es indudable, la falta de medios que garanticen un nivel de vida estable, ha servido a muchos compatriotas a buscar unas nuevas oportunidades en el extranjero ya que en nuestro país la obtención de un empleo estable es muy difícil, otro motivo de la migración se debe a los mayores ingresos económicos en otros países y mayores oportunidades laborales, al año un emigrante en España tiene ingresos mínimos de 12.000 dólares.

Es importante resaltar, que los emigrantes ganan más en otros países por sus actividades laborales, respecto a las actividades que desempeñaba en el Ecuador, y a sus capacidades y habilidades productivas, es así que laboran como: empleados domésticos, agricultores, limpiadores de piso, cuidados de ancianos, entre otros.

En años anteriores se prestaba una mayor facilidad de entrada a los países de destino para nuestros emigrantes, es decir, existían pocos requerimientos legales. Al pasar los años y el aumento de migrantes se comenzaron a poner mayores requisitos para ingresar al país extranjero lo que fortaleció la formación de redes que viabilizan la salida ilegal de más ecuatorianos (***Coyoteros***).

Para sustentar la información de que: a medida que aumenta la tasa de desempleo ocasiona una variación proporcional en la tasa de salida de los ecuatorianos, a continuación se presenta el cuadro N° 5, en el cual se establece el número de personas que han migrado del país debido en su gran mayoría por la tasa de desempleo, a medida que esta aumenta la salía ha sido

mayor, pero al momento de disminuir la salida es baja también, para ello se utilizara una herramienta de regresión simple, la cual, no es más que la división del valor de la migración para la población."[13]

Gráfico N° 5

Años	Población (A)	Migración (B)	Porcentaje de salida de Ecuatorianos (B/A)	Tasa de Desempleo
1990	9648269	23539	0,24397122	6,35
1991	9858200	25880	0,26252257	7,31
1992	9876100	25900	0,26224927	7,95
1993	9995321	30683	0,30697363	8,36
1994	10000523	37349	0,37347047	8,40
1995	10200100	33146	0,3249576	8,10
1996	10351568	29780	0,28768588	9,30
1997	11236857	30931	0,27526380	8,40
1998	11564785	40735	0,35223309	10,50
1999	12056321	108837	0,90273807	12,40
2000	12646000	175922	1,39112763	14,70
2001	12156608	138330	1,13789965	10,69
2002	13265474	165215	1,24545116	9,95
2003	13710234	125106	0,91250084	11,60
2004	13363593	69715	0,52167856	9,60
2005	13363593	62077	0,46452328	9,10
2006	13547510	84524	0,62390801	8,52
2007	13755680	42399	0,30822904	8,31
2008	13927650	45860	0,32927306	7,78
2009	14000100	45910	0,32792857	7.96
2010	14165879	43100	0,30425221	7.59

Fuente: Banco Central del Ecuador

Así como la Población Económicamente Activa en el País ha demostrado una ocupación de la población en distintos sectores, en algunos casos ajenos a la educación que realizaron y en otros han optado por realizar emprendimientos, es decir, optaron por poner sus propios negocios, a continuación se establece los porcentajes de ocupación de la población, estableciendo el porcentaje de la población, ratificando que el mes de julio del 2011 se ha tenido mayor población trabajando y disminución del subempleo, como se demuestra en el siguiente gráfico.

[13] Migracion7 disponible en: http://www.migranteecuatoriano.gov.ec/

Grafico N° 5

Fuente: www.miecuadorencifras.com

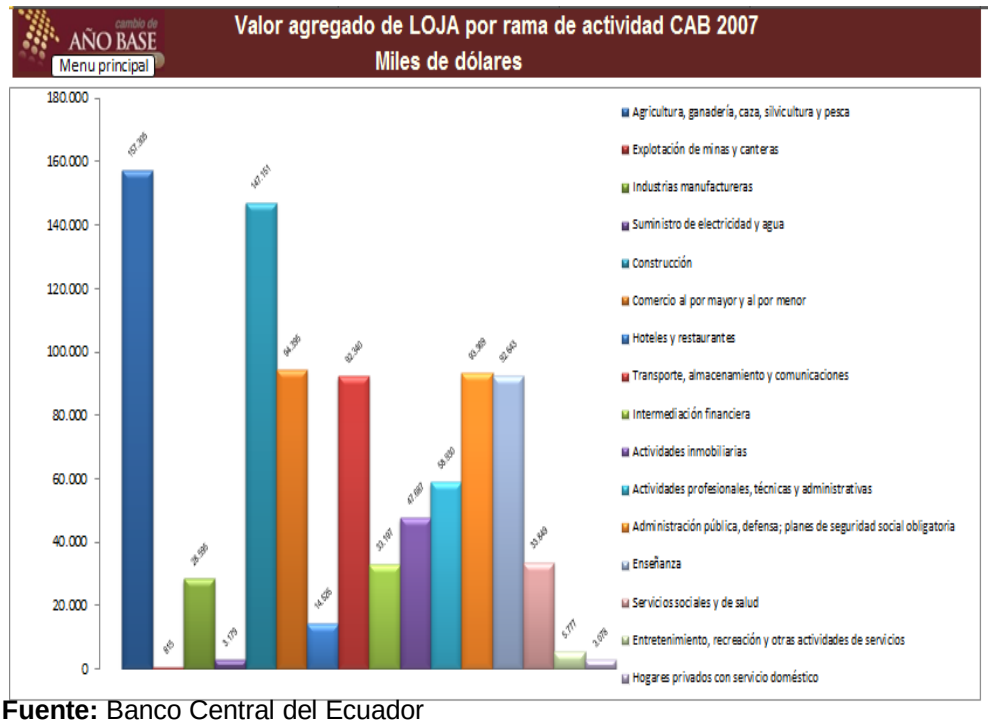
2.2.- CONTEXTO A NIVEL DE LA PROVINCIA DE LOJA

"La economía de la provincia de Loja es la duodécima del país, experimentó un crecimiento promedio del 3.67% entre 2002 y 2007. Crecimiento que se ubicó por debajo del promedio nacional de 4.3% durante el mismo periodo. La inflación al consumidor de enero de 2009 estuvo situada alrededor del 0.60% en la ciudad de Loja, por debajo de la media nacional de 8.83, según el INEC".[14]

La mayor parte de la población de Loja realiza actividades de agropecuarias, en segundo lugar está la construcción, continuando con el comercio y así sucesivamente un número de actividades que les ayudara a establecer su economía y tratar de adquirir algunos productos de la canasta básica, como se presenta en el siguiente grafico

[14] http://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Loja

Grafico N° 6



Fuente: Banco Central del Ecuador

2. 3.- CONTEXTO A NIVEL CANTONAL (OLMEDO)

La población del Cantón Olmedo según el Censo del 2001, representa el 1,4 % del total de la Provincia de Loja, ha tenido un decrecimiento entre el periodo intercensal 1990-2001 de -1,3 % promedio anual. El 89,1 % reside en el área rural, se caracteriza por ser una población joven, ya que el 46,1 % son menores de 20 años.

La Población Económicamente Activa es de 32,5 %, es decir 1.856, de los cuales 1614 son hombres y 242 son mujeres La mayor parte de la población del cantón Olmedo se dedican en su mayoría a la agricultura, especialmente al cultivo de productos de ciclo corto, tales como: maíz, maní, café, caña, entre otros, ganadería, manufactura, construcción, comercio informal, educación y otros, a continuación se detalla:

CUADRO N° 1

PEA SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD.

RAMA DE ACTIVIDAD	TOTAL	%	HOMBRES	MUJERES
Agricultura, ganadería, caza, pesca, selvicultura	1440	77,5	1403	37
Manufactura	38	2,0	33	5
Construcción	49	2,6	49	0
Comercio	37	1,9	18	19
Educación	44	2,3	25	19
Otras actividades (sector público, asalariados...)	248	13,4	86	162
TOTAL =	1.856	100,0	1614	242

FUENTE: Infoplan

Para el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador SIISE, El método de medición de la pobreza según el NBI, denominado método directo, define a un hogar como pobre cuando adolece de una o más carencias graves en el acceso a educación, salud, nutrición, vivienda, servicios urbanos y oportunidades de empleo.

CUADRO N° 2

PRINCIPALES INDICADORES DE POBREZA EN EL CANTÓN OLMEDO

POBREZA	CANTÓN OLMEDO	OLMEDO CC	LA TINGUE	PROV. LOJA	PAÍS
POBREZA POR NBI	89.89	87.56	100	53.81	61.26
EXTREMA POBREZA POR NBI	57.79	54.57	71.76	26.91	31.96
PERSONAS QUE HABITAN EN VIVIENDAS CON CARACTERÍSTICAS FÍSICAS INADECUADAS	26.23	22.08	44.25	17.75	18.28
PERSONAS QUE HABITAN EN VIVIENDAS CON SERVICIOS INADECUADOS	82.97	79.04	100	38.85	46.09
PERSONAS EN HOGARES CON ALTA DEPENDENCIA ECONÓMICA.	3.12	2.82	4.4	3.49	5.05
PERSONAS EN HOGARES CON NIÑOS QUE NO ASISTEN A LA ESCUELA	9.43	10.72	3.84	7.28	8.23

Fuente: SIISE 2010

En el Cantón Olmedo, de acuerdo al SIISE 4.0, existe el 14,1% de niños/as de 8 a 17 años que trabajan y no estudian, ubicándose en la Parroquia La Tingue el 12,4% y para Olmedo Cabecera Cantonal (CC) el 0,14% del total general. Mientras que el 14.9% cantonal le corresponden a niños/as de 8 a 17 años, que

no trabajan y no estudian; correspondiéndole a Olmedo CC el 15,1% y a la Parroquia La Tingue el 14,2%."[15]

3.- POLITICAS Y LEYES

"La administración de Rafael Correa inició el 15 de enero de 2007 con el cumplimiento a través de sus dos primeros decretos de dos de sus propuestas de campaña: la convocatoria de una consulta popular para que la ciudadanía decidiera si quería una Asamblea Nacional Constituyente.

Además busco el equilibrio de género y contaba al inicio de su gestión con un 40% de las carteras ocupadas por mujeres. Así mismo, prohibió a sus ministros y otros empleados públicos recibir regalos y agasajos por su labor. No obstante, los candidatos del Movimiento PAIS a la Asamblea Constituyente han participado en eventos oficiales, tales como la inauguración de la central hidroeléctrica San Francisco (Alberto Acosta), y el inicio de la construcción de la sede para la Asamblea Constituyente (Trajano Andrade), ambos cuando desempeñaban los cargos de Ministros de Energía, Transporte y Obras Públicas respectivamente, previo a la convocatoria a elecciones.

La tensión del ejecutivo contra el órgano legislativo se debía principalmente a que este estaba en su mayoría conformado por miembros de partidos políticos de la oposición. Sin embargo el Tribunal Electoral destituyó a 57 diputados de la oposición, dándole con ello una nueva mayoría legislativa al oficialismo, la cual aprobó el sometimiento de la decisión de la constituyente a referéndum.

[15] Población Económicamente Activa; Empleo y Subempleo/ Plan de Desarrollo Económico Cantonal de Olmedo

Propuso la reforma del sector financiero, incluyendo los depósitos costaneros limitados por los bancos locales a no más de 10% de sus tenencias. También propuso estrategias para reducir la carga del servicio de la deuda externa de Ecuador a través de la restructuración de la deuda externa. Indicó que su prioridad estaría en invertir en los programas sociales en lugar de pagar la deuda de Ecuador."[16]

3.1.- LEYES

La ley está prevista para dirigir las acciones o actividades previstas por las entidades, de esta manera se regula el accionar de las personas, tratando de establecer un bien para toda la sociedad y no solo un sector específico; la Ley de Economía Popular y Solidaria, lo que busca es establecer una economía justa para todos los sectores socioeconómicos del país, incluyendo aquellos que han sido descuidados o poco atendidos, bajos los siguiente parámetros, considerándolos los más importantes por el tema establecido: "**El artículo 283** de la Constitución de la Republica, establece que el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria.

Que el **artículo 311** señala que el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas y solidaria, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro, recibirán un trato diferenciado y preferencial del Estado, en la medida que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

[16] Política del Eco. Rafael Correa; http://es.wikipedia.org/wiki/Rafael_Correa

El Ministerio de Finanzas de conformidad con el **artículo 74** numeral 15 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Populares, mediante oficio N. 071-SCM-MF-2011 0520 de 24 de febrero de 2011, emite dictamen favorable del proyecto de Ley de Economía Popular y Solidaria y se ratifica mediante oficio N. 116-SCM-MF2011 0694 de 16 de marzo de 2011.

La Ley de Economía Popular y Solidaria, ayuda a regular y fortalecer la economía de las estructuras financieras locales lo que conlleva a un mejor resultado en los sectores: económicos, sociales y culturales, en la cual podemos analizar:

Título III.- Del sector financiero popular y solidario/ Capitulo I.- De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario.- las entidad que integran el Sector Financiero Popular y Solidario: las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro.

Sección 3.- De las Entidades Asociativas o Solidarias, Cajas y Bancos Comunales y Cajas de Ahorro

Artículo 104: Entidades Asociativas o Solidarias, Cajas y Bancos Comunales y Cajas de Ahorro.- son organizaciones que se forman por voluntad de sus socios y con aportes económicos que, en calidad de ahorros, sirven para el otorgamiento de créditos a sus miembros, dentro de los limites señalados por la Superintendencia de conformidad con lo dispuesto en la presente Ley."[17]

[17] Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario/ Mayo 2011

3.2.- REGLAMENTO Y SUPERVISION PERSONAL

REGISTRO OFICIAL™

Administración del Sr. Ec. Rafael Correa Delgado
Presidente Constitucional de la República

Año II -- Quito, Martes 10 de Mayo del 2011 -- Nº 444

LEY ORGANICA DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

Luego de dos años y medio el proyecto colectivo de actores de la Economía Popular y Solidaria tiene un resultado positivo.
El Comité Nacional de Finanzas Populares en conjunto con: FECOAC, UCACSUR, UCACNORTE, UCACCENTRO, ACSB, RFR, FINANCOP Y RENAFIPSE lideraron el proceso que hoy implica un nuevo reto.

Quedando registrado y asentado el 10 de mayo del 2011, de esta manera se pretende coordinar y regularizar la economía popular y solidaria para lograr una economía estable, compartida y justa para todo el Ecuador.

4.- SECTOR DE FINANZAS POPULARES

“Los organismos que se encuentran al frente de la Ley de Economía Popular y Solidaria son los representantes de la Red Financiera Rural, UCACNOR, CESOL, ACJ, CREDI Fe S.A. CooProgreso, Cooperativa Maquita Cusunchic, Comisión Veeduría, REFICH, FECOAC, Banco Nacional de Fomento, COOPERA, RENAFIPSE, UCADE, Programa de Finanzas Populares entre otros.

Las acciones de inclusión económica, la conformación del sistema Nacional de Finanzas Populares; la rentabilidad social, económica y ambiental en los territorios; la auto-sostenibilidad en relación al pensamiento, valores; constitución y registro; organización y funcionamiento; régimen económico; regulación y control, fueron las temáticas debatidas en el taller.

La Economía Popular y Solidaria es una nueva forma de hacer economía, por lo tanto es importante que la mirada frente a las finanzas populares cambie; porque las relaciones de solidaridad, de intercambio y de reciprocidad son totalmente diferentes."[18]

5.- POSICIONAMIENTO DE LA CAJA DE AHORRO Y CREDITO "NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED" EN EL MERCADO

La entidad funciona en el cantón Olmedo, el cual se encuentra ubicado al noreste de la provincia de Loja, situado a 98 km de la ciudad de Loja, siendo su principal fuente de ingresos la agricultura, limita:

- ✓ **Norte:** Cantón Chaguarpamba
- ✓ **Sur y Oeste:** Cantón Paltas
- ✓ **Este:** Cantón Catamayo

La competencia que tiene es el Banco Nacional de Fomento ya que es la única entidad financiera que existe en la localidad a parte de la entidad; la caja se encuentra laborando por el lapso de un año prestando sus servicios a la colectividad olmense.

En la localidad existen algunas ventajas comparativas que hacen que el cantón Olmedo se diferencia de otros sectores, contribuyendo a la economía del mismo, las cuales se mencionan a continuación:

[18] http://www.ieps.gob.ec

- “Se articula vialmente con la provincia de El Oro y la provincia de Loja a través del corredor arterial E-50 que se encuentra en buenas condiciones.
- Cuenta con vías de tercer orden que son utilizadas únicamente en épocas de verano.
- Actualmente se implementa el programa de tratamiento de los desechos sólidos, así como también la construcción del relleno sanitario lo que mejorará las condiciones sanitarias de la vivienda y su entorno, con lo que se asegura un ambiente saludable de la población.
- Clima excelente y medio ambiente sano.
- Suelos productivos, quebradas y abundante vegetación.
- Costumbres y tradiciones agrícolas-pecuarias.
- Los sistemas agroforestales existentes han permitido mantener especies de bosques nativos, proteger corredores de vertientes y sobre todo producir café orgánico libre de contaminación.”[19]

6.- GOBERNABILIDAD Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CAJA DE AHORRO Y CREDITO “NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED”

En la localidad existe una entidad financiera que es el Banco Nacional de Fomento, la misma que presta los servicios a la colectividad siendo la

[19] Ventajas comparativas del cantón Olmedo/ Plan de Desarrollo Económico Cantonal de Olmedo

competencia directa de la caja de ahorro y crédito dentro del sector, en vista de ello y considerando que la población rural del cantón necesitaba apoyo se creó la estructura financiera local con la finalidad de fomentar el ahorro en las personas, así mismo de otorgarle una serie de servicios tales como: pago de servicios básicos, pago del bono y créditos.

Requisitos para ser socios de la Caja

- Original y copia de la cedula de ciudadanía
- Original y copia del certificado de votación
- Solicitud dirigida al Gerente
- $ 10 para manejo administrativo

En caso de ser menor de edad:

- Autorización del padre o madre, quien actuara como representante legal.

Los socios fundadores y los socios nuevos tienen los mismos derechos y obligaciones; en la entidad laboran tres personas:

- Gerente Ejecutivo
- Presidente
- Promotora

Los cargos establecidos son ocupados por personal con un alto nivel de capacitación y acorde a las funciones que desempeñan cada uno, lo cual es muy viable ya que permite establecer y brindar una mejor atención a la colectividad.

Se utiliza el Reglamento Interno para el manejo de las operaciones internas y un manual para el otorgamiento de crédito, los cuales han sido desarrollados gracias a un apoyo técnico que se ha tenido, el software utilizado es el básico y la contabilidad es realizado por la Ing. Rosa Carrión, Presidente de la Caja; la misma que es realizada por medio de libros, es decir, los registros son realizados a mano.

Productos que ofrece la caja

Cuadro N° 3

PRODUCTOS	Ahorro
	Créditos
	Apoyo a Emprendimientos Productivos

Fuente: Caja "Nuestra Señora de la Merced"
Elaborado: La Autora

Procedimientos de los Créditos

- Solicitud de crédito dirigida al Gerente
- Aprobación del Comité de Crédito
- Calificación
- Firma de una letra de cambio
- Firma de socios
- Gerente aprueba el depósito en la respectiva cuenta

Los créditos son otorgados a los mismos socios por un valor de $ 100 al 18% anual a un mes plazo, de esta manera se obtiene la rentabilidad para la entidad y al mismo tiempo se está generando un beneficio a los socios al tratar de solventar sus necesidades mediante el respectivo crédito.

Convenios

- Cooperativa de Quilanga
- **Banco Central del Ecuador.-** pago y giro de transferencias
- REFSE”

Cabe recalcar que en la caja no existe un plan estratégico y un plan operativo, por lo tanto la propuesta es la realización del mismo para poder identificar los factores necesarios y relevantes para una eficiente administración de los recursos que dispone la misma, tales como: económicos, materiales y el talento humano, del eficiente manejo que se le dé a los mismos se podrá maximizar las utilidades y poder posicionarse en un mejor lugar a nivel de la localidad, para luego tratar a llegar a la provincia y en un futuro tener cobertura en el país, carece de manuales para la realización de sus actividades, las cuales son desarrolladas por medio de los conocimientos y experiencia de su personal.

7.- DIAGNÓSTICO FINANCIERO.

La entidad realiza el registro de sus actividades manualmente, esto es realizado por la Ingeniera Rosa Carrión, Gerente; las cuentas que son registradas son: **Caja.-** el cual contribuye a solventar los gastos que se presenten en el desarrollo normal de la entidad; **Crédito.-** esta cuenta permite registrar los créditos a los que acceden los socios, a una tasa activa del 18% a un mes plazo; y **Gastos.-** los mismos que permiten registrar cada desembolso de dinero que se realiza en la entidad para realizar sus actividades diarias.

Al realizar sus registros a mano se detecta que la entidad no realiza la elaboración de estados financieros y por ende no se puede aplicar indicadores

financieros, siendo esto una gran debilidad; por otro lado al no realizar la contabilidad en la forma adecuada se realiza la propuesta de manejar un Manual de Cuentas, el cual permitirá registrar las operaciones y así determinar al final del año si por medio de las actividades se obtuvo perdida o utilidad; dicho manual está estructurado de la siguiente manera:

CAJA DE AHORRO Y CREDITO "NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED"

MANUAL DE CUENTAS

El Manual de Cuentas explica detalladamente el concepto de cada cuenta, también el motivo del porqué de acredita y debita:

1. **ACTIVO.-** son todos los títulos, valores y propiedades que constituyen derechos favor de la entidad.

CAJA

Es el dinero en efectivo y disponible que tienes la entidad para solventar sus gastos pequeños.

Se acredita.- por los ingresos de dinero en efectivo.

Se debita.- por los egreses de dinero.

BANCOS

Son cheques que recibe y entrega la entidad por grandes sumas de dinero, para evitar llevar efectivo.

Se acredita.- por el valor de cheques remitidos a la cámara de compensación.

Se debita.- por el valor de cheques recibidos por otras entidades.

INVERSIONES

Son las inversiones de títulos – valores que tiene la entidad con la finalidad de mantener reservas.

Se acredita.- por la adquisición de un título – valor.

Se debita.- al llegar la fecha de culmino del título.

CARTERA DE CREDITOS

Incluye una clasificación principal de acuerdo a la actividad a la cual se destinan los recursos, entre las cuales tenemos: consumo, vivienda, comercias, microcrédito.

Se acredita.- al entregar un crédito a los socios.

Se debita.- al llegar al termino del tiempo del crédito.

CUENTAS POR COBRAR

Valores de cobro inmediato generados por el giro normal de la entidad, entre los cuales podemos mencionar: intereses y comisiones ganadas.

Se acredita.- por el valor de interés cobrados.

Se debita.- por los intereses por cobrar vencidos.

BIENES REALIZADOS, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCION

Agrupa las cuentas que registran los bienes adquiridos para destinarlos a la venta o construcción de programas de vivienda, los recibidos en como parte de pago, destinados al arriendo mercantil y los bienes arrendados bajo la modalidad de arrendamiento operativo.

Se acredita.- por el valor de libros registrados en los libros.

Se debita.- por el costo de adquisición, incluyendo gastos de escritura, impuestos y otros.

PROPIEDADES Y EQUIPO

Agrupa las propiedades de naturaleza permanente utilizados por la entidad, incluyendo construcciones y remodelaciones en curso, las cuales sirven para cumplir con la actividad propia de la empresa; su característica es que es de larga duración y sufren depreciación.

Se acredita.- por el valor del bien registrado en los libros.

Se debita.- por las mejoras o remodelaciones que se hagan a la propiedad.

2. **PASIVO.-** Son todas las obligaciones que la entidad tiene a favor de terceras personas; el mismo también permite desarrollar las actividades con normalidad.

OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO

Registra las obligaciones que se tiene con el público derivadas de la captación de recursos monetarios; entre los cuales se puede mencionar:

- **Depósitos a la Vista.-** entre los cuales tenemos los **depósitos de ahorro**, constituyen valores depositados por sus socios, por lo que se convierten en obligaciones de la entidad financiera con sus socios.

Se acredita.- por el valor de los depósitos en efectivo

Se debita.- por el pago, retiro o transferencia de dinero.

OPERACIONES INTERBANCARIAS

Registra los fondos obtenidos de otras entidades financieras pertenecientes al sistema financiero para atender problemas de liquidez menor a 30 días.

Se acredita.- por la transferencia de fondos recibidos.

Se debita.-por la devolución de los fondos.

CUENTAS POR PAGAR

Registra los valores pendientes de pago por concepto de intereses, comisiones devengadas, obligaciones con el personal.

Se acredita.- por el valor de intereses pendientes.

Se debita.- por los valores pagados.

3. **PATRIMONIO.-** Es la diferencia del activo menos el pasivo.

CAPITAL SOCIAL

Registra las acciones suscritas y pagadas por los accionistas.

Se acredita.- entrega de efectivo de los accionistas.

Se debita.- por reducción del capital pagado.

RESERVAS

Registra los valores establecidos en los estatutos con el objeto de incrementar el patrimonio.

Se acredita.- por el incremento del valor establecido.

Se debita.- por la capitalización de las reservas.

RESULTADOS

Registra las utilidades excedentes no distribuidos o por las pérdidas no compensadas de ejercicios anteriores y la utilidad o perdida al cierre del ejercicio actual.

Se acredita.- por el sobrante de la utilidad; y por la transferencia de las perdidas.

Se debita.- por la trasferencia a las reservas; por la pérdida que no queden a disposición de los socios.

4. **GASTOS.-** son todas las salidas de dinero que tiene la entidad por la ejecución de las actividades, las cuales permiten desarrollar las funciones operativas y no operativas.

INTERESES CAUSADOS

Registra el valor de los intereses que incurre la entidad por el uso de los recursos recibidos por el público.

Se acredita.- por ajustes de provisiones efectuadas.

Se debita.- por el importe de los intereses devengados.

GASTOS DE OPERACIÓN

Registra los valores ocasionados por la relación laboral existente conforme a las disposiciones legales, por ejemplo: sueldo y salarios, bonificaciones, pago de impuestos, entre otros.

Se acredita.- por ajuste de provisiones efectuadas.

Se debita.- por el valor pagado al personal.

5. **INGRESOS.-** es toda la entrada de dinero por la realización de las actividades operacionales y no operacionales, dicha entrada de dinero ayuda a determinar la ganancia y pérdida.

INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS

Registra los ingresos generados por los recursos colocados en otras entidades por colocación de créditos.

Se acredita.- por el valor que ha sido acredito a la institución

Se debita.- por el cierre del ejercicio.

PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Se registran los saldos de las cuentas deudoras y acreedoras para el cierre del ejercicio.

Se acredita.- por el importe de los saldos acreedores que se debiten en las cuentas de Ingresos.

Se debita.- por el importe de los saldos deudores que se acrediten en las cuentas de Gastos.

8.- PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA

Después de haber realizado la recolección de información, se pudo determinar que la entidad carece de una planificación estratégica, por tal motivo se presenta la propuesta de realizar una, dando como resultados los siguientes:

8.1 Misión y Visión

a) Propuesta de Misión

"Somos una entidad que presta sus servicios, de ahorro y crédito, a los pobladores del cantón Olmedo, con la finalidad de fortalecer la economía del sector, mediante el apoyo al emprendimiento, atendiendo de manera oportuna y eficaz gracias a la unión de sus integrantes”

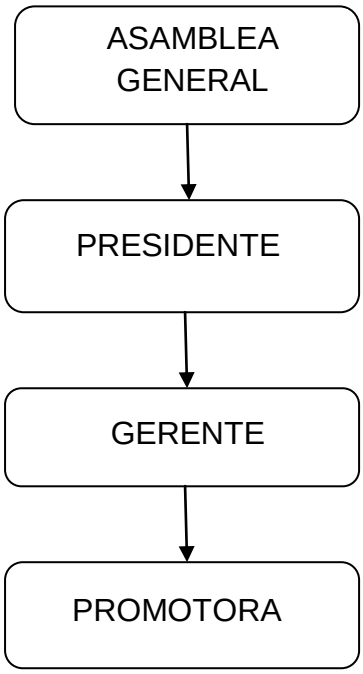
b) Propuesta de Visión

"Lograr en el 2015 mayor acogida de los pobladores del cantón, al tener su propio edificio para brindar atención de excelente calidad mediante la utilización de tecnología"

c) Propuesta de Organigrama Vertical

CAJA DE AHORRO Y CREDITO "NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED"

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



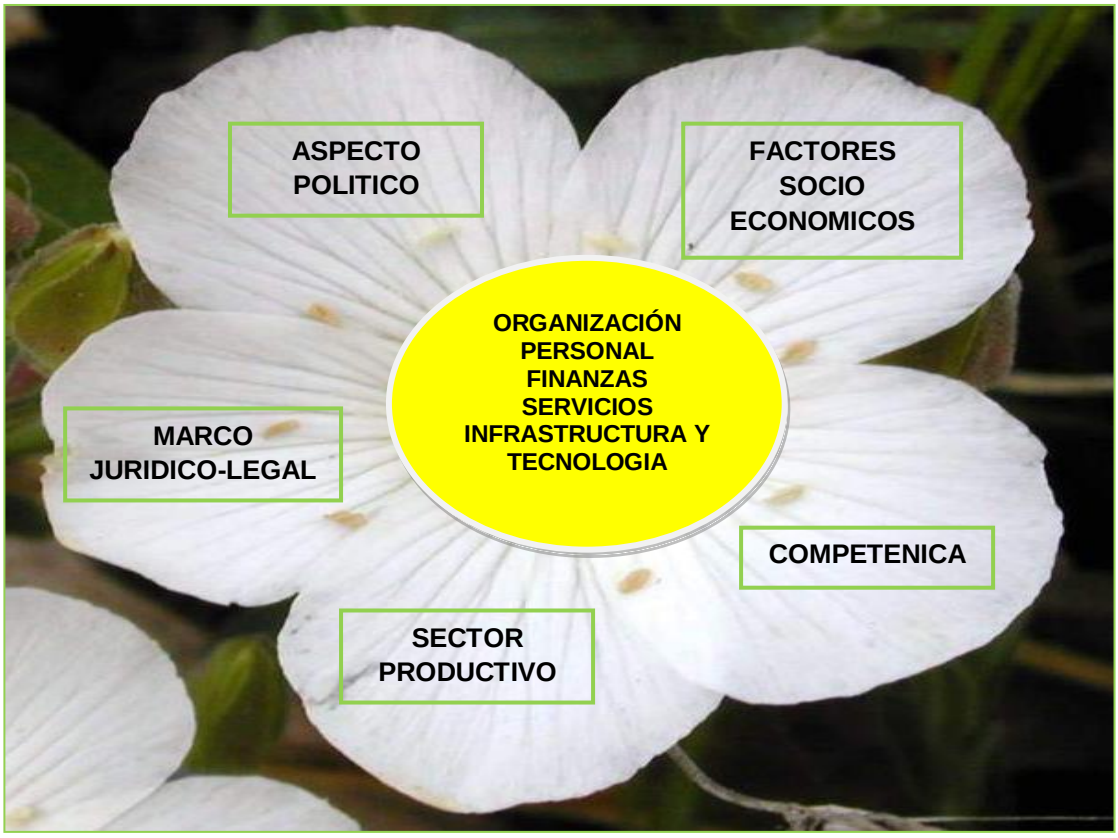
Fuente: Caja "Nuestra Señora de la Merced"
Elaborado: La Autora

8.2 Análisis Situacional

Para determinar la situación actual de la Caja de Ahorro y Crédito "Nuestra Señora de la Merced" se realizó en primer lugar un levantamiento de información sobre los factores externos, los cuales benefician y afectarían de

alguna manera a la misma, por otro lado se realizó entrevistas con la Presidente y Gerente de la caja para obtener información interna; así mismo se procedió a realizar un taller con los socios para determinar factores relevantes que afectan y benefician a la caja.

GRAFICO N° 7
CAJA DE AHORRO Y CREDITO "NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED" Y SUS COMPONENTES



Fuente: Caja "Nuestra Señora de la Merced"
Elaborado: La Autora

En el presente grafico la parte que se encuentra resaltado con el color amarillo, representa las fortalezas y debilidades que posee actualmente la caja, es decir, se realiza un análisis interno para determinar la situación actual de la misma y el color blanco representan los oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la entidad, es decir, se realiza un análisis externo de los factores que pueden beneficiar y/o afectar a la entidad actualmente.

8.2.1 Análisis del Medio Externo

Los factores externos, son aquellos que la entidad no puede controlados, es decir, la estabilidad y vulnerabilidad de los factores sociales, culturales, tecnológicos, económicos, etc., con ellos se determinara las Oportunidades y Amenazas que se generan para la caja, los mismos se detallan a continuación:

a) **Marco Jurídico y Legal.-** permite conocer las leyes que brindan un mejor lineamiento para la entidad, dándole prioridad a las EFL´S, las cuales contribuyen en la económica de los sectores económicos de la zona debido a las tendencias orientadas al microcrédito y el control que se realizara a las entidades; pero también se presenta una amenaza, ya que el desconocimiento que se tiene por parte de las personas sobre este sector no permite realizar su aplicación eficiente, y el medio al control que se dará a las entidades.

b) **Aspecto Político.-** por medio de las regulaciones de las políticas a implementar en el sector popular y solidario se genera una estabilidad política para la Caja de Ahorro y Crédito, lo cual es beneficioso, ya que al momento de realizar sus operaciones se podrá regularizar y vigilar los procesos y productos que ofrece la entidad, pero también se presenta una debilidad al no tener el suficiente conocimiento de la misma, el incremento de la tasa de desempleo lo que no permitirá realizar mayores ahorros.

c) **Factores Socio Económicos.-** al analizar los indicadores financieros macroeconómicos del país, se tendrá información sobre cómo se encuentra en la actualidad el país y de qué manera estos benefician y/o

perjudican a la caja; dichos factores generan dos estados: por un lado ayuda a mejorar la estabilidad económica al tomar las decisiones a tiempo, pero puede ocasionar algún inconveniente al no analizarlos a tiempo y el manejo que se dé a la tasa de interés vigente.

d) **Sector Productivo.-** es un factor muy relevante para el análisis del funcionamiento de la caja, permitiendo establecer de qué manera los socios están aplicando los créditos obtenidos así como también se determinara si los mismos les ha servido para mejorar la productividad de la zona y personalmente; estableciendo que en el sector el factor más importante de desarrollo de la economía es la agricultura debido a que sus suelos son muy productivos gracias al clima que se presenta en la localidad y por los convenios establecidos para apoyar el emprendimiento.

e) **Competencia.-** en la localidad existe una solo entidad que realiza la competencia, siendo este el Banco Nacional de Fomento, la cual presta los productos de crédito y ahorro a la comunidad, por lo consiguiente la entidad debe esforzarse por tratar de obtener la mayor cantidad de personas y de esta manera crecer en el mercado financiero, el cual representa un beneficio para la entidad ya que esta deberá resaltar y mejora sus productos para lograr una competitividad y captar mayor población; pero al mismo tiempo se genera una amenaza ya que está captando parte de la población de la localidad.

Cuadro N° 4
MATRIZ DE CONCRECIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MARCO JURIDICO Y LEGAL	
Tendencias orientadas al microcrédito	Entidad reguladora
Control de las instituciones financieras	Nuevas disposiciones legales
ASPECTO POLÍTICO	
Apoyo a la ley de economía popular y solidaria	Incremento de la tasa de desempleo
Manejo de las reformas legales	Nuevas disposiciones legales
Estabilidad a las finanzas populares	Desconocimiento de la ley
FACTORES SOCIOECONÓMICOS	
Manejo de la tasa de interés	Indicadores macroeconómicos
SECTOR PRODUCTIVO	
Suelos productivos y quebradas	No se puede controlar el clima
Clima idóneo para la agricultura	
COMPETENCIA	
Mejorar los productos	Capta los futuros socios

Fuente: Caja "Nuestra Señora de la Merced"
Elaborado: La Autora

Al haber realizado la Matriz de Concreción se determinó las amenazas y oportunidades más relevantes de la entidad, lo permite elaborar la matriz de factores externos, que se presenta a continuación:

Cuadro N° 5
MATRIZ EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	Valor	Promedio	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES			
Tendencias orientadas al microcrédito	0,14	4	0,56
Control de las instituciones financieras	0,08	3	0,24
Reformas en el manejo de la tasa de interés	0,08	2	0,16
Apoyo legal a las finanzas populares y solidarias	0,12	4	0,48
Mejorar los servicios	0,08	3	0,24
Suelos productivos y quebradas	0,07	2	0,14

AMENAZAS			
Indicadores macroeconómicos	0,08	4	0,32
Nuevas disposiciones legales	0,08	3	0,24
Incremento de la tasa de desempleo	0,09	2	0,18
Desconocimiento de la ley	0,09	2	0,18
Competencia	0,09	4	0,36
TOTAL	**1,00**		**3,10**

Fuente: Caja "Nuestra Señora de la Merced"
Elaborado: La Autora

Interpretación: el resultado obtenido sobre el análisis externo de la caja es de 3,10 demostrando que se encuentra por encima del promedio, lo que indica que la entidad posee más oportunidades para hacer frente a las posibles amenazas que puedan presentarse.

8.2.2 Análisis del Medio Interno

Los factores internos, son aquellos que permiten determinar las fortalezas y debilidades que posee la entidad, de esta manera se podrá realizar acciones para aprovechas las fortalezas al máximo y disminuir las debilidades, entre estos factores se menciona:

a) **Organización.-** la administración planifica las actividades que se van a realizar en pro de los socios, pero también estas actividades no están establecidas por tiempo, y en algunos casos se descuida por completo dichas actividades conviniendo en debilidades para la entidad.

b) **Personal.-** el personal que tiene la entidad está acorde a las actividades o funciones que se realiza en la entidad siendo un factor favorable, pero

al mismo tiempo la capacitación de los mismos en nula y en algunos casos adquirir nuevos conocimientos serian bajos sus mismos gastos.

c) **Financiero.-** factor de mayor relevancia, ya que este permite determinar la posición financiera de la entidad y realizar el diagnostico financiero para optar por las mejores estrategias para la mayor acogida del sector, el registro se realiza a diario pero este es a mano.

d) **Infraestructura y Tecnología.-** la caja carece de edificio que permita determinar la atención que se brinda a sus socios, disponiendo de un lugar cómodo y accesible donde puedan llegar a ser atendidos, considerando que los mismos son muy importantes para la entidad, así como la utilización de tecnología actual.

CUADRO N° 6
MATRIZ DE CONCRECIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
ORGANIZACIÓN	
Asistencia técnica	No establecen tiempo a las actividades
PERSONAL	
Adecuado según sus funciones	Falta de capacitación
Son amables al atender	
FINANCIERO	
No realiza la contabilidad Registran diariamente sus transacciones	No realizan estados financieros e indicadores financieros.
INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGIA	
Atienden en una oficina arrendada	No poseen edificio propio
	Falta de software y hardware

Fuente: Caja "Nuestra Señora de la Merced"
Elaborado: La Autora

Una vez realizada la matriz de concreción de fortalezas y debilidades, se procedió a realizar la matriz de factores internos, la cual permite identificar los factores de mayor relevancia que benefician y afectan a la entidad, la misma se presenta a continuación:

Cuadro N° 7
MATRIZ EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	Valor	Promedio	Valor Ponderado
FORTALEZAS			
Asistencia técnica	0,15	4	0,60
Dirigencia apta según sus funciones	0,11	4	0,44
Personal amable	0,11	4	0,44
DEBILIDADES			
Infraestructura	0,12	4	0,48
Falta de capacitación	0,09	4	0,36
Poca organización	0,09	3	0,27
No realiza la contabilidad	0,12	4	0,48
No elaboran estados financieros e indicadores financieros	0,11	3	0,33
Tecnología	0,10	4	0,40
TOTAL	**1,00**		**3,80**

Fuente: Caja "Nuestra Señora de la Merced"
Elaborado: La Autora

Interpretación: el resultado obtenido al elaborar la matriz EFI se establece un parámetro de 3,80; valor que está por encima del establecido, rectificando que las fortalezas prevalecen sobre las debilidades.

8.2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos que se ha planteado la entidad son:

- Establecer parámetros para controlar las actividades programadas.
- Proponer y elaborar una planificación estratégica.

- Realizar la aplicación de indicadores financieros para la entidad.
- Obtener su propio edificio e implementar tecnología actual

8.2.4 MATRIZ FODA

Una vez obtenida la información de las matrices EFE y EFI se procede a realizar la matriz FODA, la cual establece todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en una sola matriz que luego permitirá establecer las estrategias adecuadas e idóneas a ser implementadas en la entidad.

Cuadro N° 8
MATRIZ FODA

CAJA DE AHORRO Y CREDITO "NUESTRA SEÑORA DE LA MERCED"	**FORTALEZAS** **F1.** Asistencia técnica **F2.** Dirigencia apta según sus funciones **F3.** Personal amable **F4.** Registro diario de las transacciones	**DEBILIDADES** **D1.** Infraestructura **D2.** Falta de capacitación **D3.** Poca organización **D4.** No realiza la contabilidad **D5.** No elaboran estados financieros e indicadores financieros. **D5.** Tecnología
OPORTUNIDADES **O1.** Tendencias orientadas al micro crédito **O2.** Control de las instituciones financieras **O3.** Reformas en el manejo de las tasas de interés **O4.** Apoyo legal a las finanzas populares y solidarias **O5.** Mejora de los productos **O6.** Suelos productivos, quebradas y abundante vegetación	**ESTRATEGIAS FO** **FO1:** apoyo a los sectores productivos de la localidad.**(F1, O1, O6)** **FO2:** analizar las tasas de interés para ver los adecuados para el ahorro. **(F3, O3)** **FO3:** determinar tiempos de asistencia personal a cada socio. **(F1, O4)**	**ESTRATEGIAS DO** **DO1:** Aplicar un manual de cuentas para el registro de las operaciones. **(D4, O2)** **DO2:** generar espacios para dar a conocer la ley de economía popular y solidaria. **(D3, O4)** **DO3:** implementar tecnología para el registro de las actividades. **(D4, O1, O2, O4)** **DO4:** establecer controles para las operaciones de la entidad. **(D3, 05)**

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Indicadores macroeconómicos **A2.** Nuevas disposiciones legales **A3.** Incremento de la tasa de desempleo **A4.** Desconocimiento de la ley **A5.** Competencia	**FA1:** informes sobre indicadores y reformas de la ley. **(F3, A1, A2)** **FA2:** apoyar a las iniciativas de los socios para generar empleos. **(F1, A3)** **FA3:** utilizar el conocimiento de la dirigencia para hacer frente a la competencia. **(F2, A5)**	**DA1:** capacitación continúa de la dirigencia en los distintos ámbitos. **(A2, A1, A2, A5, A5)** **DA2:** tener su propio edificio para brindar una mejor atención a la sociedad. **(D1, A5)** **DA3:** realizar estados financieros e indicadores financieros

Fuente: Caja "Nuestra Señora de la Merced"
Elaborado: La Autora

Posterior se procede a realizar la MCPE, la cual permitirá determinar el valor de cada estrategia a ser aplicada, es decir, se determinara la importancia, relevancia y pertinencia que tiene cada una y el eficiente desarrollo de la misma.

Cuadro N° 9
MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	1. APOYO A LOS SECTORES PRODUCTIVOS DE LA LOCALIDAD.		2. ANALIZAR LAS TASAS DE INTERES PARA VER LOS ADECUADOS PARA EL AHORRO.		3. DETERMINAR TIEMPOS DE ASISTENCIA PERSONAL A CADA SOCIO.		4. APLICAR UN MANUAL DE CUENTAS PARA EL REGISTRO DE LAS OPERACIONES		5. IMPLEMENTAR TECNOLOIGA PARA EL REGISTRO DE LAS ACTIVIDADES.		6. GENERAR ESPACIOS PARA DAR A CONOCER LA LEY DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA.	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES													
Tendencias orientadas al microcrédito	0,15	4	0,6	2	0,3	4	0,6	4	0,6	0	0	0	0
Control de las instituciones financieras	0,08	2	0,16	2	0,16	0	0	4	0,32	3	0,24	2	0,16
Reformas en el manejo de la tasa de interés	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	0	0	2	0,16	0	0
Apoyo legal a las finanzas populares y solidarias	0,14	3	0,42	2	0,28	3	0,42	3	0,42	0	0	0	0
Suelos productivos, quebradas y abundante vegetación	0,07	4	0,28	0	0	3	0,21	0	0	0	0	0	0
AMENAZAS													
Indicadores macroeconómicos	0,08	2	0,16	0	0	2	0,16	0	0	0	0	0	0
Nuevas disposiciones legales	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16	0	0
Incremento de la tasa de desempleo	0,09	1	0,09	0	0	0	0	0	0	1	0,09	0	0
Desconocimiento de la ley	0,07	1	0,07	0	0	3	0,21	3	0,21	0	0	0	0
Falta de empeño por parte de los sectores involucrados	0,07	2	0,14	0	0	1	0,07	0	0	0	0	3	0,21
Competencia	0,09	2	0,18	2	0,18	0	0	2	0,18	0	3	0	0
FORTALEZAS													
Unión de los socios	0,18	4	0,72	0	0	3	0,54	0	0	2	0,36	4	0,72
Dirigencia capacitada	0,14	3	0,42	2	0,28	3	0,42	4	0,56	3	0,42	4	0,56
Personal amable	0,14	3	0,42	0	0	3	0,42		0	2	0,28	3	0,42

Ahorros	0,12	3	0,36	4	0,48	0	0	3	0,36	0	0	2	0,24
DEBILIDADES													
Infraestructura	0,12	1	0,12	0	0	4	0,48	3	0,36	4	0,48	3	0,36
Falta de capacitación	0,09	2	0,18	0	0	2	0,18	4	0,36	2	0,18	2	0,18
Falta de organización	0,09	2	0,18	0	0	2	0,18	4	0,36	2	0,18	2	0,18
No realiza la contabilidad	0,12	0	0	0	0	0	0	4	0,48	0	0	0	0
No elabora estados financieros e indicadores financieros	0,11	0	0	0	0	0	0	4	0,44	0	0	0	0
Tecnología	0,12	2	0,24	0	0	0	0	3	0,36	4	0,48	2	0,24
TOTAL			5,14		2,08		4,29		5,25		6,03		3,27

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	**PESO**	7.REALIZAR INFORMES SOBRE INDICADORES MACROECONOMICOS Y REFORMAS DE LA LEY		8. APOYAR A LAS INICIATIVAS DE LOS SOCIOS PARA GENERAR EMPLEOS.		9.UTILIZAR EL CONOCIMIENTO DE LA DIRIGENCIA PARA HACER FRENTE A LA COMPETENCIA		10. CAPACITACIÓN CONTINUA DE LA DIRIGENCIA EN LOS DISTINTOS AMBITOS.		11. TENER SU PROPIO EDIFICIO PARA BRINDAR UNA MEJOR ATENCION A LA SOCIEDAD.		12. REALIZAR ESTADOS FINANCIEROS E INDICADORES FINANCIEROS.	
		CA	**TCA**	**CA**	**TCA**	**CA**	**TCA**	**CA**	**TCA**	**CA**	**TCA**	**CA**	**TCA**
OPORTUNIDADES													
Tendencias orientadas al microcrédito	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45	0	0	2	0,3
Control de las instituciones financieras	0,08	1	0,08	0	0	0	0	2	0,16	2	0,16	0	0
Reformas en el manejo de la tasa de interés	0,08	0	0	0	0	0	0	2	0,16	0	0	0	0
Apoyo legal a las finanzas populares y solidarias	0,14	0	0	4	0,56	3	0,42	2	0,28	2	0,28	3	0,42
Suelos productivos, quebradas y abundante vegetación	0,07	3	0,21	4	0,28	0	0	2	0,14	2	0,14	3	0,21
AMENAZAS													
Indicadores macroeconómicos	0,08	0	0	0	0	0	0	1	0,08	0	0	0	0
Nuevas disposiciones legales	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08	0	0	2	0,16

Incremento de la tasa de desempleo	0,09	0	0	1	0,09	0	0	0	0	0	0	0	0
Desconocimiento de la ley	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	0	0	0	0	2	0,14
Falta de empeño por parte de los sectores involucrados	0,07	0	0	3	0,21	1	0,07	0	0	3	0,21	2	0,14
Competencia	0,09	0	0	4	0,36	3	0,27	3	0,27	3	0,27	0	0
FORTALEZAS													
Unión de los socios	0,18	4	0,72	4	0,72	3	0,54	2	0,36	4	0,72	3	0,54
Dirigencia capacitada	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42	3	0,42	0	0	3	0,42
Personal amable	0,14	4	0,56	4	0,56	3	0,42	2	0,28	3	0,42	3	0,42
Ahorros	0,12	0	0	3	0,36	3	0,36	2	0,24	4	0,48	2	0,24
DEBILIDADES													
Infraestructura	0,12	2	0,24	3	0,36	4	0,48	0	0	4	0,48	3	0,36
Falta de capacitación	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	0	0	0	0	0	0
Falta de organización	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	0	0	0	0	0	0
No realiza la contabilidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
No elabora estados financieros e indicadores financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tecnología	0,12	2	0,24		0	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
TOTAL			3,9		5,11		4,38		3,28		3,52		3,71

Fuente: Caja “Nuestra Señora de la Merced”
Elaborado: La Autora

Interpretación: las matrices establecen los valores de cada una de las estrategias a ser aplicadas, es decir, determinan la importancia y la significancia de cada una de ellas al ser implementadas por la entidad, como se determina en el siguiente cuadro:

Cuadro N°10
SELECCIÓN DE ESTRATÉGIAS

JERARQUÍA DE LAS ESTRATEGIAS		
ESTRATEGIA	**PUNTUACIÓN**	**JERARQUIA**
1	5,14	**3**
2	2,08	**12**
3	4,29	**6**
4	5,25	**2**
5	6,03	**1**
6	3,27	**11**
7	3,90	**7**
8	5,11	**4**
9	4,38	**5**
10	3,28	**10**
11	3,52	**9**
12	3,71	**8**

Fuente: Caja "Nuestra Señora de la Merced"
Elaborado: La Autora

Por tal motivo se establece que las estrategias a ser implementadas en las Caja de Ahorro y Crédito son 6 las mismas que ayudaran a fortalecer y tener un mejor posicionamiento de la entidad en la localidad.

A continuación se presenta un cuadro con las estrategias detalladas según la clasificación de PORTER, las mismas que permitirá direccionar cada una de ellas según el sector a ser propuestas.

Cuadro N° 7
TIPOS DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA	TIPO	ACCION ESTRATEGICA
Implementar tecnología para el registro de las actividades	Genérica - Enfoque Complementaria - Ofensiva	➢ Realizar la compra de computadores para las áreas de la entidad y poder hacer frente a la competencia. ➢ Contratar personal especializado en el área de sistemas, para darle un buen manejo a los computadores.
Aplicar un manual de cuentas para el registro de las operaciones	Genérica - Enfoque Complementaria - Ofensiva	➢ Diseñar un manual acorde de los requerimientos de la institución financiera. ➢ Establecer las cuentas según las normas contables de nuestra legislación.
Apoyo a los sectores productivos de la localidad	Genérica - Enfoque Complementaria - Ofensiva	➢ Otorgar créditos a los socios, para apoyar al sector agrícola del sector. ➢ Contratar personas que motiven a realizar actividades en beneficio de la sociedad, como rifas, bingos etc.
Apoyar las iniciativas de los socios para generar empleos	Genérica - Enfoque Complementaria - Ofensiva	➢ Incentivar el desarrollo de emprendimientos, generando trabajo e ingresos a la población. ➢ Realizar cursos de capacitación para los socios en relación al sector que van a producir
Utilizar el conocimiento de la dirigencia para hacer frente a la competencia	Genérica - Enfoque Complementaria - Ofensiva	➢ Realizar capacitaciones continuas sobre temas nuevos que beneficien a la entidad. ➢ Mantener información actualizada para beneficio de la entidad.
Determinar tiempo de asistencia personal a cada socio	Genérica - Enfoque Complementaria - Ofensiva	➢ Asignar horario a cada socio, para determinar sus necesidades. ➢ Asistir a la zona de campo para establecer las necesidades o dificultades laborales.

Fuente: Caja "Nuestra Señora de la Merced"
Elaborado: La Autora

8.3 Acciones Estratégicas

A continuación se mencionaran las actividades necesarias para realizar las estrategias establecidas en la MCPE, luego, en el Plan Operativo se especificarán con mayor detalle:

- Realizar la compra de computador para las áreas de la entidad en el segundo año, mediante el convenio que se tiene con REFSE.
- Contratar personal especializado en el área de sistemas, para darle un buen manejo a los computadores en el segundo año.
- Diseñar un manual acorde de los requerimientos de la institución financiera
- Establecer las cuentas según las normas contables de nuestra legislación.
- Otorgar créditos a los socios, para apoyar al sector agrícola del sector.
- Contratar personas que motiven a realizar actividades en beneficio de la sociedad, como rifas, bingos etc.
- Incentivar el desarrollo de emprendimientos, generando trabajo e ingresos a la población
- Realizar cursos de capacitación para los socios en relación al sector que van a producir
- Realizar capacitaciones continuas sobre temas nuevos que beneficien a la entidad.
- Mantener información actualizada para beneficio de la entidad.

- Asignar horario a cada socio, para determinar sus necesidades, la planificación se realizara en los tres meses del primer año.

- Asistir a la zona de campo para establecer las necesidades o dificultades laborales, durante el segundo semestre del primer año.

8.4 PLAN OPERATIVO GENERAL

El Plan Operativo General permite distribuir en el lapso de tres años las acciones estratégicas (proyectos y/o actividades) según su prioridad, importancia y necesidad de implementación, de tal forma que la EFL´S, vaya superando sus debilidades, evitando las amenazas, potenciando sus fortalezas y aprovechando las oportunidades, en forma oportuna para lograr su desarrollo institucional y mejor posicionamiento en el sector.

Cuadro N° 8
PLAN OPERATIVO GENERAL

ESTRATEGIAS		
PRIMER AÑO	**SEGUNDO AÑO**	**TERCER AÑO**
Asistir a la zona de campo para establecer las necesidades o dificultades laborales	Contratar personas que motiven a realizar actividades en beneficio de la sociedad, como: rifas, bingos, etc.	Otorgar créditos a los socios para apoyar al sector agrícola del sector
Asignar horario a cada socio, para determinar sus necesidades	Realizar la compra de computadores para las áreas de la entidad y poder hacer frente a la competencia	Realizar cursos de capacitación para los socios en relación al sector que van a producir
Utilizar la propuesta establecida en el presente trabajo para mejorar la administración de la entidad	Contratar personal especializado en el área de sistemas, para darle un buen manejo a las computadoras	Incentivar el desarrollo de emprendimientos, generando empleo e ingresos a la población
Utilizar el plan de cuentas para el registro de las actividades		

Fuente: Caja “Nuestra Señora de la Merced”
Elaborado: La Autora

Una vez determinado el Plan Operativo General se procede a realizar el Plan Operativo Anual con cada uno de los objetivos establecidos, de esta manera se determinara en q tiempo se desarrollara y dar cumplido a los mismos, y por otro lado se podrá establecer responsables y presupuesto a incurrir en los mismos.

Cuadro N° 9
PLAN OPERATIVO ANUAL – PRIMER AÑO

Establecer parámetros para controlar las actividades programadas Realizar un cronograma de capacitaciones para el personal, según temas de interés						
Situación de partida	**Estrategia**	**Actividad**	**Responsable**	**Plazo**	**Presupuesto**	**Resultados esperados**
Las actividades son realizadas según vayan presentándose	Establecer tiempos de asistencia personal a cada socio	Asignar horario a cada socio, para determinar sus necesidades Asistir a la zona de campo para establecer las necesidades o dificultades laborales	Gerente Presidente y Promotora	dos meses	$ 20	Se podrá conocer las expectativas y mejora las actividades
El personal ocupa su cargo según sus conocimientos	Implementar capacitaciones continuas sobre temas actuales para la entidad	Realizar capacitaciones continuas sobre temas nuevos que beneficien a la entidad Establecer reuniones mensuales con los socios, para socializar la situación actual de la entidad	Gerente y Presidente	tres meses	$ 20	La dirigencia obtendrá los conocimientos necesarios para aplicarlos en la entidad favorablemente

Fuente: Caja "Nuestra Señora de la Merced"
Elaborado: La Autora

Cuadro N°10
PLAN OPERATIVO ANUAL – SEGUNDO AÑO

Obtener su propio edificio e implementar tecnología actual						
Situación de partida	**Estrategia**	**Actividad**	**Responsable**	**Plazo**	**Presupuesto**	**Resultados esperados**
No poseen edificio propio	Realizar actividades para financiar el edificio	Contratar personas que motiven a realizar actividades en beneficio de la sociedad, como: rifas, bingos, etc.	Gerente, Presidente y Promotora	seis meses	$ 125	Dispondrá de comodidad para atención a los socios
No poseen tecnología actual	Implementar tecnología	Realizar la compra de computadores para las áreas de la entidad y poder hacer frente a la competencia. Contratar personal	Gerente, Presidente y Promotora	dos meses	$ 600	Se realizara un mejor registro de las operaciones

		especializado en el área de sistemas, para darle un buen manejo a las computadoras.				

Fuente: Imprenta Grafic-Plus; Convenio con REFSE.
Elaborado: La Autora

Cuadro N° 11
PLAN OPERATIVO ANUAL – TERCER AÑO

Realizar la aplicación de indicadores financieros para la entidad.						
Situación de partida	**Estrategia**	**Actividad**	**Responsable**	**Plazo**	**Presupuesto**	**Resultados esperados**
Las transacciones son registradas a mano	Implementación de tecnología	Software actualizado y relevante para la entidad	Gerente	dos meses	$ 20	Registro de las operaciones para hacer un análisis financiero y calcular los indicadores

Fuente: Convenio con REFSE
Elaborado: La Autora

8.5 LINEAMIENTOS PARA EL MONITOREO Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Esencialmente el plan estratégico de desarrollo de la EFL´S, tiene las estrategias que deben implementarse en la entidad, para generar un desarrollo sostenido en las diferentes áreas y lograr un mejor posicionamiento en la localidad. Para que el plan tenga éxito, debe ser monitoreado en sus acciones a ejecutar y ser evaluado el resultado de las mismas. Por tal motivo, se proponen algunos lineamientos que deben ser considerados para llevar a cabo un correcto seguimiento del plan y garantizar altos niveles de cumplimiento.

a. Formar equipos de trabajo y designar responsables.
b. Organizar horarios para el cumplimiento de las acciones estratégicas.
c. Establecer en el Plan General y en el Plan Operativo Anual, los tiempos de elaboración por fases y las fechas de control y supervisión.

d. Realizar evaluaciones mensuales para determinar la productividad de las acciones aplicadas.
e. Hacer visitas sorpresas para verificar el rendimiento de los trabajadores.
f. Establecer cronograma de actividades para recibir los resultados esperados.

g. DISCUSION

g.- Discusión

La Caja de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora de la Merced”, se encuentra con un estructura financiera pequeña, la cual se basa en los ahorros que realizan sus socios, siendo estos muy bajos y a veces nulos, para proceder a realizar a la entrega de créditos, los cuales son bajos, llegando a un valor máximo de $ 100 dólares a un mes al 18%, como también se considera algunos gastos que se generan por el desarrollo normal de sus actividades, siendo poco favorable para lograr un mejor posicionamiento ya que la misma no tiene la solvencia suficiente para generar utilidades y maximización de las mismas, en relación al ámbito externo la entidad se encuentra vulnerable en algunos factores como: la competencia, nuevas leyes, indicadores macroeconómicos y desconocimiento de la ley, debido al desconocimiento que se tiene la ley y nula utilización de la tecnología, pero la tendencia que tiene al microcrédito y el mejor control a las entidades permitirá realizar un mejor apoyo, acceso y manejo de la entidad y poder hacer frente a la competencia y establecerse de mejor manera en el mercado local.

Por otro lado, la entidad no tiene una planificación estratégica, por lo mismo no está establecida su filosofía corporativa, objetivos y estrategias a realizar en un determinado tiempo; pero la unión que han puesto sus socios con la finalidad de realizar actividades en pro de todos, permitió realizar la conformación de la caja, por medio de la misma se accede a realizar emprendimientos en el sector, tales como: la crianza de pollo y cerdos, los cuales son manejados por la dirigencia de la caja y asesorados por un ingeniero, el cual realiza reuniones de capacitación y posterior verifica la práctica de los mismos.

De esta manera se está apoyando a la economía del cantón, al incentivar al emprendimiento de sus moradores, y por otro lado al dotarles de una entidad financiera creada por ello mismos, la cual tendrá más acogida para beneficiar a sus moradores con nuevos y mejores productos y servicios.

Se determinó que las debilidades que posee, como son: Infraestructura, falta de capacitación, poca organización, no elaboran estados financieros y tecnología, si no son bien manejadas ocasionarían dilemas a la entidad muy muy serios; por otro lado las amenazas que tiene, tales como: competencia, desconocimiento de la ley, incremento dela tasa de desempleo, nuevas disposiciones legales y los indicadores macroeconómicos, son factores que están fuera de su alcance poder controlarlo, pero al tener conocimiento actualizado de estos, estará al pendiente y podrá resistir cualquier cambio que pueda presentarse, pero si no son consideradas a tiempo afectaran en gran magnitud a la entidad; por otro lado, se reconoce que las fortalezas y debilidades que posee la entidad son muy favorables, ya que están a permitido la conformación de la entidad, así como un notable incremento de los socios, siendo estas conocidas y bien manejas por la directiva permitirá tener una mayor acogida y permanencia en el sector, permitiéndole crecer tanto organizativa como financieramente.

Una vez teniendo conocimiento de estos elementos, se procede a realizar la Matriz FODA, la cual es la unión de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, para proceder a realizar una serie de estrategias que permitan aprovechas las oportunidades y fortalezas de la entidad, y al mismo tiempo establecer estrategias que contribuyan a controlar, minimizar o eliminar las debilidades y amenazas que posee la entidad, para dar paso a la elaboración de

la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, la cual permite establecer valores relativos a cada estrategia según la relevancia que tiene para cada una de los fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para determinar las estrategias más relevantes a ser implementadas en la entidad.

Dicha matriz permitió obtener seis estrategias a ser implantadas, las cuales son:

- Implementar tecnología para el registro de las actividades.
- Aplicar un manual de cuentas para el registro de las operaciones.
- Apoyo a los sectores productivos de la localidad.
- Apoyar a las iniciativas de los socios para generar empleos.
- Utilizar el conocimiento de la dirigencia para hacer frente a la competencia.
- Determinar tiempo de asistencia personal a cada socio.

Una vez establecidas las estrategias a ser aplicadas en la entidad, se procedió a establecer las acciones estratégicas necesarias para la ejecución eficiente de la presente planificación estratégica, en donde se estableció 12 acciones necesarias para obtener excelentes resultados y poder cumplir con los objetivos establecidos, dando paso al Plan Operativo General, en cual se determinaran las acciones a ser aplicada y el tiempo de las mismas; por último se realizó el Plan Operativo Anual determinando: Responsables, acciones, presupuesto y tiempo, para ejecutar las estrategias, a fin de cumplir con los objetivos de la entidad.

Prosiguiendo con los Lineamientos para el Control y Monitoreo del Plan Estratégico, los mismos que permitirán verificar y analizar cada una de las acciones estratégicas aplicadas y medir su rendimiento y efecto que tendrá en la entidad, una vez culminado el tiempo de duración de la Planificación Estratégica.

h. CONCLUSIONES

h.- Conclusiones

Una vez realizado el análisis de los resultados de la investigación de campo y ser anotados los mismos, se procede a establecer las conclusiones y recomendaciones de la Caja de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora de la Merced”:

- La entidad no realiza contabilidad por tal motivo no realiza estados financieros, ni puede aplicar los índices financieros, ya que las transacciones son registradas a mano.
- Al realizar un análisis interno de la entidad se pudo constatar que la misma no posee una planeación estratégica lo que conlleva a que la entidad no realice las actividades necesarias para hacer frente a la competencia y lograr un mejor posicionamiento.
- La entidad posee con la unión de los socios, lo cual es un factor muy importante dentro de la entidad ya que esto le permite fortalecer y realizar con éxito cada una de sus actividades gracias al apoyo de los socios.
- Se tiene desconocimiento de la ley de economía popular y solidaria, siendo poco favorable para la entidad, ya que inclusive sus dirigentes no la conocen a fondo, lo cual no permite realizar de mejor manera sus operaciones y conocer los beneficios que le presta la misma.
- Los créditos son pequeños, su valor de acceso es bajo así como el tiempo a ser devuelto, pero la misma ayuda en casos de emergencias de los socios, solventando la necesidad de ese momento.

- El ahorro que se realiza es voluntario y mínimo, lo cual no permite que la caja crezca de manera eficiente y pueda generarse créditos de mayor valor.

i. RECOMENDACIONES

i.- Recomendaciones

- Aplicar el manual de cuentas propuesto en los resultados, y así aplicar contabilidad lo que resulta muy beneficioso.

- Realizar capacitación continua a la dirigencia y socios, sobre temas relevantes e importantes para la caja, así se lograra una mejor percepción de la situación de la misma.

- Plantear reuniones de trabajo para conocer la ley y poder determinar los beneficios y derechos que le presenta la ley, y también las obligaciones y deberes que debe cumplir para evitarse futuras sanciones.

- La entidad debe considerar la elaboración y aplicación de una planificación estratégica, la cual le ayudaría a tomar las estrategias adecuadas para lograr un mejor posicionamiento.

- Debe aprovechar las fortalezas que posee para tener un mejor posicionamiento en el sector, y pueda incrementar su número de socio y ofrecer un mejor servicio.

- Tiene que considerar las oportunidades que se le presentan para minimizar las amenazas y hacer frente a la competencia de mejor manera.

j. BIBLIOGRAFIA

j.- Bibliografía

- THOMPSON Stickland (2003), ADMINISTRACION ESTRATEGICA, Novena edición, Prentice Hall Editores, México.
- DAF Richard (2004), ADMINISTRACION, Sexta edición, Thompson Editoras, México.
- ROBBINS Stephen & COULTER Mary (2009), FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION, Quinta Edición, Pearson educación, México.
- SANCHEZ Verónica; Módulo 10 de la carrera de Banca y Finanzas; ALTA GERENCIA; periodo: marzo – julio 2011.
- **DEFINICIÓN DE LA MISION Y VISION**/ PLANEACION ESTRATEGICA/ Disponible en: http/www.planeacionestrategica.blogspot.es; sábado, 19 de marzo de 2011; 16h10.
- **DEFINICIÓN DE UN ORGANIGRAMA VERTICAL Y FUNCIONAL**/ TIPOS DE ORGANIGRAMAS/ Disponible en: http/www.promonegocios.net/organigramas/tipos.html; sábado, 19 de marzo de 2011; 15h45.
- **DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS DE UNA CAJA DE AHORRO Y CREDITO**/ INDICADORES FINANCIEROS/ Disponible en: http/www.microrate.com; sábado, 26 de marzo de 2011; 21h45.

- **DEFINICIÓN Y ELABORACIÓN DE LA MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA/** MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA/ Disponible en: http/www.monografias.con/planeacion/planeacion-nepsa.shtlm; sábado, 19 de marzo de 2011; 20h15.

- **DEFINICION, FORMULACION Y COMPONENTES DE LA MATRIZ FODA/** MATRIZ FODA/ Disponible en: www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm-; sábado, 19 de marzo de 201; 16h20.

- **DEFINICIÓN, NIVELES Y LO QUE DEBEN HACER LAS ESTRUCTURAS FINANCIERAS LOCALES; DEFINICIÓN, CLASIFICACIÓN, CAMPOS DE ACCIÓN, HACIA UNA RED NACIONAL Y COMO SE LLEGA A UNA RED NACIONAL/** RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS/ CODESARROLLO/ Disponible en: http/www.codesarrollo.fin.ec/Html/finanzasp.htm; sábado, 19 de marzo de 2011; 15h30.

h. ANEXOS

h.- Anexos

1.- Entrevista al Presidente.

2.- Matrices del taller METAPLAN

MISIÓN

COMPONENTES	PREGUNTAS A RESOLVER	RESPUESTAS
Identidad	¿Quiénes somos?	
Propósito	¿Para qué existimos?	
Acciones Institucionales	¿Qué hacer?	
Productos	¿Cuáles son los productos más relevantes que genera la carrera?	
Beneficiarios	¿Para quienes trabajamos?	
Principios	¿Por qué lo hacemos?	

VISIÓN

COMPONENTES	PREGUNTAS A RESOLVER	RESPUESTAS
Características de la entidad en relación a su entorno	¿Cómo deseamos que la carrera sea vista?	
Características de sus productos	¿Cómo esperamos que sean los productos en la carrera?	
Características de la entidad en relación a la organización interna	¿Con qué tipo de personal esperamos contar?	
Beneficiarios	¿Cuáles serán los Beneficiarios?	

FORMATO PARA EL FODA

AMBITO	ASPECTO	FORTALEZA	DEBILIDADES
ORGANIZACIÓN	Estructura Función Manuales, Reglamentos		
PERSONAL	Preparación profesional Eficiencia y niveles de desempeño Atención al cliente Niveles de comunicación Motivación Compromiso Remuneraciones		
SERVICIOS	Oportunos Cobertura Tipos Horarios de atención		
TECNOLOGÍA	Ambiente Equipamiento Tecnología		

3.- Fotos del Taller

4. Matriz de Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS			META
RENTABILIDAD	ROE	Ingresos netos/Promedio del Patrimonio	> 1%
	ROA	Ingreso neto /Promedio de Activos	> 1%
	AUTOSUFICIENCIA OPERACIONAL	Ingresos financieros otros ingresos operativos/gastos financieros gastos de provisión gastos operativos	GENERAR SUFICIENTES INGRESOS PARA CUBRIR TODOS LOS GASTOS FINANCIEROS , PROVISIONES Y GASTOS OPERATIVOS
	MARGEN DE UTILIDAD	Margen operacional neto/ingresos financieros + ingresos operativos	GENERAR SUFICIENTES INGRESOS PARA mejorar su margen operacional neto
CALIDAD DEL ACTIVO	CARTERA EN RIESGO	Saldo de cartera vencida/cartera vigente total	<=5%
	TASA DE GASTOS DE PROVISIÓN	Gastos de provisión para incobrables/promedio cartera bruta o total	= > 100%
	RATIO DE RESERVAS	Reserva acumulada/Cartera bruta	= > 100%
	TASA DE COBERTURA DE RIESGO	Reserva acumulada /Cartera en riesgo	= > 100%
	TASA DE PRÉSTAMOS CASTIGADOS	Préstamos castigados/Promedio de cartera bruta o total	<=5%

EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	TASA DE DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL	Oficiales de crédito/personal total	> índice favorable
	PRODUCTIVIDAD PARA OFICIAL DE CRÉDITO (CLIENTES)	Número de prestatarios activos/número de oficial de crédito	> índice favorable
	PRODUCTIVIDAD POR OFICIAL DE CRÉDITO (CARTERA)	Cartera bruta/número oficial de crédito	> índice favorable
	PRODUCTIVIDAD DE PERSONAL (CLIENTES)	Número de prestatarios activos/ número de personal	> índice favorable
	PRODUCTIVIDAD DE PERSONAL (CARTERA)	Cartera bruta/ número de personal	> índice favorable
	TASA DE GASTOS OPERATIVOS(CARTERA BRUTA)	Gastos operativos/ Promedio de cartera bruta	< índice favorable
	TASA DE GASTOS OPERATIVOS(ACTIVOS)	Gastos operativos/ Promedio de activos	< índice favorable
	COSTODE CLIENTE	Gastos operativos/número promedio de clientes activos	< índice favorable
GESTIÓN DE ACTIVOS Y PASIVOS	Rendimiento de la cartera (cartera bruta)	Ingreso por intereses de cartera/Promedio de cartera bruta	> al índice de inflación
	Tasa de gastos financieros	Gastos Financieros/Promedio cartera bruta	< índice favorable
	Razón corriente	Activos de corto plazo / Pasivos de corto plazo	> índice favorable
	Razón deuda-capital	Pasivo / Patrimonio	< índice favorable

	Rateo de adecuación de capital	Patrimonio total / Activo total	máximo del 20%
LIQUIDEZ	LIQUIDEZ DE PRIMERA LINEA	Fondos disponibles/depósitos a corto plazo	Min. 15%

5. Presupuesto

Actividades

- Realizar la compra de computadores para las áreas de la entidad.

EQUIPO DE COMPUTO	COSTO UNIT	CANT.	TOTAL
Adquisición de equipos	600	3	1800
TOTAL			**1800**

Fuente: Convenio con REFSE (valor)

- Realizar bingos, rifas, etc.

ACTIVIDADES SOCIALES	COSTO UNIT	CANT.	TOTAL
compra del bingo	25	1	25
impresión de tarjetas	50	2	100
TOTAL			**125**

Fuente: Comercial “Mil Maravillas” / Grafic – Plus
Dirección: 10 de agosto entre Sucre y Bolívar / Catacocha y Sucre

i. INDICE

INDICE

CERTIFICACIÓN		**II**
AUTORÍA		**III**
AGRADECIMIENTO		**IV**
DEDICATORIA		**V**
a.-	**TITULO**	**6**
b.-	**RESUMEN**	**8**
	Summary	11
c.-	**INTRODUCCIÓN**	**14**
d.-	**REVISIÓN DE LITERATURA**	**18**
1.	Sistema Financiero Nacional	19
1.1	Importancia del Sistema Financiero	19
1.2	Instituciones Financieras Privadas	19
1.3	Finanzas Populares	21
1.4	Estructura Organizacional	24
1.5.	Diagnóstico Económico y Financiero	25
1.6	Planeación Estratégica	31
e.-	**MATERIALES Y MÉTODOS**	**37**
6.	Materiales	38
7.	Métodos	38
8.	Técnicas	39
9.	Procedimientos	40
10.	Instrumentos	40
f.-	**RESULTADOS**	**41**
3.	Perfil Institucional	42
4.	Contexto Macroeconómico	42
2.1.	Contexto Macroeconómico A Nivel Nacional.	42
2.2.	Contexto a Nivel de la Provincia de Loja	48
2.3.	Contexto a Nivel Cantonal (Olmedo)	49
3.	Políticas y Leyes	51
3.1.	Leyes	52
3.2.	Reglamento y Supervisión Personal	54

4. Sector de Finanzas Populares 54
5.- Posicionamiento de la Caja de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora de la Merced” en el Mercado 55
6.- Gobernabilidad y Estructura Organizacional de la Caja de Ahorro y Crédito “Nuestra Señora de la Merced” 56
7.- Diagnóstico Financiero 59
8.- Proceso de Planificación Estratégica 65
8.1 Misión y Visión 65
8.2 Análisis Situacional 66
8.3 Acciones Estratégicas 81
8.4 Plan Operativo General 82
8.6 Lineamientos para el Monitoreo y Seguimiento del Plan Estratégico 84
g.- DISCUSIÓN 86
h.- CONCLUSIONES 90
i.- RECOMENDACIONES 93
j.- BIBLIOGRAFÍA 95
h.- ANEXOS 98