



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA



1859

**ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE BANCA Y FINANZAS**

TÍTULO

*Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y
Crédito "Catamayo" Ltda., periodo 2016 - 2020.*

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

AUTORA

GABRIELA LIZBETH ROBALINO DÁVILA.

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Jaime Rodrigo Loján. Mca – Cp.

LOJA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

Ing. Jaime Rodrigo Loján Neira. Mca. Cp.

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

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis titulado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CATAMAYO” LTDA., PERIODO 2016 - 2020”**, presentado y elaborado por la Srta. Gabriela Lizbeth Robalino Dávila, previo a optar el grado de Ingeniera en Banca y Finanzas, ha sido realizado bajo mi dirección tanto en su forma como en su contenido, de conformidad con los requerimientos institucionales y luego de haber revisado autorizo su presentación para los fines pertinentes ante el respectivo tribunal de grado.

Loja, Febrero del 2016.


Ing. Jaime Rodrigo Loján Neira. Mca. Cp.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Gabriela Lizbeth Robalino Dávila, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

AUTORA: Gabriela Lizbeth Robalino Dávila.

FIRMA: 

CÉDULA: 1105379489

FECHA: Loja, febrero del 2016


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

Yo, **Gabriela Lizbeth Robalino Dávila.**, declaro ser la autora de la tesis titulada **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CATAMAYO” LTDA., PERIODO 2016 - 2020”** como requisito para optar al Grado de Ingeniera en Banca y Finanzas; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

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

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 01 días del mes de febrero del dos mil dieciséis, firma la autora.

FIRMA: 

AUTORA: Gabriela Lizbeth Robalino Dávila.

CÉDULA: 1105379489

DIRECCIÓN: Catamayo (Olmedo y 9 de Octubre)

TELÉFONO: 0980061517.

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Jaime Rodrigo Loján Neira. Mca - Cp.

TRIBUNAL DE GRADO:

Ing. Jesús Raquel Padilla Andrade, Mg. Sc.

Ing. Silvana Elizabeth Hernández Ocampo, Mg. Sc.

Ing. Jorge Baltazar Vallejo Ramírez, Mg. Sc.

DEDICATORIA

Con cariño dedico el presente trabajo de tesis a Dios por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida, a mis padres que con su amor y ejemplo me han guiado por el camino hacia la superación, brindándome los medios necesarios para continuar mi formación y siendo un apoyo incondicional para lograrlo, a mis hermanos quienes son la fuente de inspiración para seguir superándome cada día, y familiares por el entusiasmo y la motivación que me brindaron para poder culminar exitosamente mis estudios universitarios.

Gabriela Lizbeth.

AGRADECIMIENTO

Mi sincera gratitud a la Universidad Nacional de Loja, a la Carrera de Banca y Fianzas, autoridades y planta docente, quienes de manera desinteresada y sabiamente con sus conocimientos me ayudaron durante mi formación universitaria.

Agradezco de manera especial al Ing. Jaime Loján por la orientación en la elaboración del presente trabajo y a la Ing. Neusa Cecilia Cueva por disposición y colaboración brindada en el desarrollo del mismo.

De igual manera hago extensivo mi agradecimiento a quienes conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Catamayo” Ltda., quienes contribuyeron brindándome la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de tesis.

La Autora.

a. TÍTULO

***PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “CATAMAYO” LTDA, PERIODO 2016 – 2020.***

b. RESUMEN

A medida que el contexto interno y externo expresan sus cambios, las empresas consideran necesario introducir modificaciones que les aseguren el logro de sus objetivos, siendo el medio más adecuado para ello, la formulación de un plan estratégico, en donde se establezcan planes de acción y proyectos coherentes con la realidad.

Es así que en base a estos aspectos mencionados, se propone el presente trabajo de tesis, cuyo objetivo general es la elaboración de un **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CATAMAYO” LTDA., PERIODO 2016 - 2020”**, con la finalidad de proporcionar una herramienta alternativa a los directivos de la entidad, para lograr así rentabilidad y eficiencia competitiva.

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos de este trabajo de tesis, se inició con el análisis del contexto institucional, conociendo así la situación actual de la cooperativa. Posteriormente se realizó la recopilación de información, a través de entrevistas y encuestas aplicadas a los socios, directivos y personal de la COAC Catamayo, también se empleó el sistema de monitoreo PERLAS para los años 2013 – 2014 por petición del gerente de la cooperativa; todo esto con el propósito de obtener un diagnóstico financiero e interno profundo; conociendo de esta manera las fortalezas y debilidades de esta institución. Así mismo se efectuó la recopilación bibliográfica; a través de libros, publicaciones del BCE, y páginas de

internet; que permitieron obtener información sobre los escenarios político, económico, legal, social y cultural, para efectuar el análisis del entorno externo de la entidad, consiguiendo así las respectivas oportunidades y amenazas.

Con la información obtenida se procedió a elaborar la matriz MEI y MEE en donde se evalúan los factores internos y externos, adquiriendo un peso de 2.10 y 2.16 respectivamente, demostrándonos que la COAC Catamayo tiene una posición interna muy débil, encontrándose por debajo de la media en esfuerzo por conseguir estrategias que incrementen sus oportunidades externas que hagan frente a las amenazas. También se elaboró la matriz MPC, en donde se establece que el competidor más fuerte de la COAC es la JEP, mientras que en los más débiles están CADECAT y FACES.

Seguidamente con los datos obtenidos en el análisis de la situación actual y análisis estratégico, se elaboró la matriz FODA y la matriz de análisis DOFA, en donde se obtuvieron estrategias. Luego para definir el perfil estratégico de la COAC, se desarrolló la matriz SPACE, mostrando la presencia de una posición excelente para utilizar sus fortalezas con el propósito de: aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar las amenazas; para lo cual se deben delimitar estrategias de: penetración, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, integración y diversificación.

Para la adecuada selección de las estrategias a desarrollar, se empleó la matriz MPEC, en donde se jerarquizaron las estrategias, obteniendo como las más importantes a siete. Posteriormente se desarrolló la propuesta, en donde se reestructuró la misión y visión de la COAC, con la ayuda de un taller; también se definieron valores puntuales e indispensables. Luego se detallaron objetivos estratégicos, en relación a estos se determinaron los planes de acción y POAS, que tienen como propósito reforzar las fortalezas, eliminar las debilidades, aprovechar las oportunidades y minimizar los efectos de las amenazas, para ello se deja como propuesta los siguientes proyectos: plan publicitario, tasas de interés competitivas y rentables, reglamento de crédito, y plan de capacitación para el personal y directivos de la COAC.

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

SUMMARY

As the internal and external context expressed their changes, the companies consider necessary to introduce changes that they will ensure the attainment of its objectives, still the most appropriate means to this end, the formulation of a strategic plan, where they are established action plans and projects consistent with reality.

It is so on the basis these aspects mentioned above, it is proposed by the present thesis work, whose general objective is the development of a **"STRATEGIC PLAN FOR THE CREDIT UNION "CATAMAYO" LTDA, PERIOD 2016 -2020"**, with the purpose to give an alternative tool to the management of the entity, in order to achieve profitability and competitive efficiency.

To achieve compliance with the specific objectives of this thesis work, started with the analysis of the institutional context, knowing well the current situation of the cooperative. It was subsequently carried out the collection of information through surveys and interview applied to partners, managers and staff of the COAC, also employed the PEARLS Monitoring System for the years 2013 -2014; all this with the purpose of obtaining a deep internal diagnostics; knowing in this way the strengths and weaknesses of the COAC. It is also carried out the bibliographic compilation; through books, documents, newsletters of the ECB, and internet pages; that enabled us to obtain information about the scenarios political, economic, legal, social and

cultural, to carry out the analysis of the external environment of the institution, thereby achieving the respective opportunities and threats.

With the information obtained is then proceeded to produce the matrix MEI and MEE where assesses the internal and external factors , acquiring a weight of 2.10 and 2.16 respectively, showing us that the Catamayo COAC has an internal position very weak, with below average in effort to get strategies that increase their external opportunities to address the threats. It was also developed the matrix MPC, where it is established that the strongest competitor of the COAC is the Cooperative JEP, while in the weakest are CADECAT and faces.

Then with the data obtained in the analysis of the current situation and strategic analysis, produced the SWOT matrix and the matrix of SWOT analysis, where we obtained strategies; then to define the strategic profile of the cooperative, is developing the matrix SPACE, showing the presence of an excellent position to use their strengths with the purpose of: take advantage of the opportunities , overcome weaknesses and to avoid threats for which must be delimited strategies: penetration and market development, product development, integration and diversification.

For the proper selection of strategies that must be developed, employed the MPEC array, where sample prioritized strategies, obtaining as the most important to seven. Was later developed the proposal, which restructured the mission and vision of the COAC, with the help of a workshop; they also

defined specific values and indispensable then detailed strategic objectives, in relation to these identified the Operational Plans, which has as purpose strengthen the fortresses, eliminating the weaknesses and take advantage of the opportunities and minimize the effects of the threats, to do this is left as a proposal the following projects: Advertising Plan, competitive interest rates and profitable, regulation of credit, training plan for the staff and managers of the COAC training and workshop topics in Financial Education and entrepreneurship, the Partners And citizens in general.

Finally ends work in conclusion, that the lack of a strategic direction, prevents the "Credit Union Catamayo Ltda." develop economically in the local market; therefore it is recommended to run this proposed Strategic Plan, since it is directed to the creation of strategies according to the needs and expectations of the institution and its partners, allowing managers to make timely decisions, provided direction and solid foundations for consolidate its growth in the financial market, leveraging its resources efficiently to achieve the project objectives, with a adequate administrative management.

c. INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es considerada desde hace mucho tiempo y en la actualidad como una herramienta muy importante para toda empresa, ya que proporciona un sentido de dirección, organiza los recursos humanos, materiales y financieros, guía las actividades y señala los objetivos centrales a corto, mediano y largo plazo; diseñando de esta manera un futuro deseado e identificando las formas para lograrlo.

El presente trabajo: Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Catamayo” Ltda., periodo 2016 – 2020; está dirigido a todas las áreas de esta institución, con el fin de brindar una herramienta que dirija eficazmente la gestión administrativa, para hacer de la COAC más competitiva y rentable; impulsándola hacia el desarrollo y mejorando las posibilidades de crecimiento en el mercado.

La estructura del presente trabajo inicia con un **Título**, que indica la razón de ser del trabajo de tesis; **Resumen** presentado en idioma Castellano y traducido al inglés, aquí se presenta una síntesis del trabajo efectuado, brindando una visión global con tendencia a los resultados en forma general; **Introducción**, en donde se destaca la importancia del tema, el enfoque teórico metodológico, el aporte a la institución y la estructura del trabajo; **Revisión de Literatura** que muestra la sustentación teórica referente al proceso de planeación estratégica, con el fin de brindar una idea clara de todos los elementos empleados para el desarrollo del

presente trabajo; **Materiales y Métodos**, que incluye diferentes métodos, técnicas y procedimientos que fueron utilizados en cada fase del proceso investigativo; Los **Resultados** que abarca el desarrollo de la Planeación Estratégica y la Propuesta, en base a los objetivos planteados en el proyecto de tesis; La **Discusión** que es el contraste de la realidad empírica investigativa frente a las ventajas de la propuesta; posteriormente se presenta las respectivas **Conclusiones y Recomendaciones** que deberán ser consideradas por los directivos, administrativos y personal de la Cooperativa, para fortalecer y mejorar la gestión institucional; luego la **Bibliografía** que determina las fuentes de consulta y la información utilizada, para la sustentación teórica; y finalmente los **Anexos** que sirvieron como soporte para la elaboración de la propuesta estratégica.

d. REVISIÓN LITERARIA

SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

Chiriboga (2007) afirma. “Se entiende por sistema financiero nacional, al conjunto de instituciones financieras de un país: bancos, sociedades financieras, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público” (p.12). Su función principal es captar y promover el ahorro, para luego canalizarlo de manera correcta hacia la inversión.

ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

- **Instituciones Financiero Públicas**
 - Banco Central del Ecuador.
 - Banco del Estado.
 - Banco del Fomento.
 - Banco Ecuatoriano de la Vivienda.
 - Banco del IESS.
 - Corporación Financiera Nacional.
 - Instituto Ecuatoriano de Créditos y Becas.

- **Instituciones Financiero Privadas**
 - Bancos.
 - Sociedades Financieras.
 - Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda.

- **Sector Financiero Popular y Solidario**

- Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Entidades Asociativas y Solidarias.
- Cajas y Bancos Comunales.
- Cajas de Ahorro.

ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica en la que sus integrantes, ya sea individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento, y consumo de bienes y servicios mediante relaciones basadas en la solidaridad, cooperación y reciprocidad, situando al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital. (Chiriboga, 2014, p.11).

LEY DE LA ECONOMÍA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO.

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

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

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

COOPERATIVISMO

El cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades. La participación del ser humano común, asumiendo un rol protagonista en los procesos socio-económico en la sociedad en que vive, es la principal fortaleza de la doctrina cooperativista. (Chiriboga, 2007, p.19)

Principios del Cooperativismo:

- **Administración democrática.-** La toma de decisiones se la realiza mediante la participación y el protagonismo de los asociados.
- **Unión.-** cooperativa entre cooperativas: "La unión hace la fuerza", las cooperativas sirven eficazmente a sus asociadas y al movimiento cooperativo trabajando unidas por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- **Afiliación voluntaria y abierta.-** Las COAC'S son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar

servicios y dispuestas a aceptar la responsabilidad de su afiliación, sin discriminación social, racial, política, religiosa o de sexo.

- ***Autonomía e independencia.***- Las cooperativas son identidades de autoayuda; si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o reciben recursos de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la COAC.
- ***Compromiso con la comunidad.***- Las COAC'S trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades por medio de políticas respaldadas por sus asociados.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad. (Chiriboga, 2007, p.21).

ÓRGANOS DE GOBIERNO, DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.

(Chiriboga. R, Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía Popular y Solidaria, 2014, p. 20).

Asamblea General

La asamblea general es la máxima autoridad de la cooperativa y sus decisiones obligan a los directivos, administradores y socios, siempre y cuando estas no sean contrarias a la presente ley, su reglamento general y el estatuto de la cooperativa.

Consejo de Administración

El consejo de administración es el órgano de dirección, regulación interna y fijación de políticas administrativas y financieras.

Consejo de Vigilancia

El consejo de vigilancia es el órgano de control interno de la cooperativa, en los temas de aplicación, alcances y ejecución de normativa, planes y presupuestos.

Presidente

Son atribuciones y deberes del presidente: convocar y presidir las asambleas generales y las reuniones del consejo de administración; convocar a elecciones de representantes de la cooperativa; presidir todos

los actos oficiales de la cooperativa; conocer las comunicaciones que la superintendencia remita e informar de inmediato del contenido de las mismas al consejo de administración y cuando corresponda a la asamblea general; y las demás establecidas en la ley, en las resoluciones de la junta bancaria, el estatuto social y la normativa interna de la institución.

Comité de Crédito

Cada cooperativa tendrá uno o varios comités de crédito en razón de sus necesidades geográficas y logísticas; cuya integración y atribuciones se establecerán de acuerdo a lo dispuesto en su normativa interna. La función de comité será resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinados por el consejo de administración.

Gerente General

El gerente es el administrador general, representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa; será elegido por el consejo de administración, por tiempo indefinido, pudiendo ser removido, en cualquier tiempo y por la sola voluntad del consejo de administración o de la asamblea general de socios. Tiene la calidad de mandatario remunerado, caucionado y con amplia capacidad de decisión y acción, dentro de los fines autorizados por el estatuto y debidamente presupuestados, debiendo proceder con la diligencia y prudencia que requiere la administración empresarial eficiente.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

Organigrama

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

LA PLANIFICACIÓN

“Actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención” (Navajo, 2012, p.27).

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

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

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

La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era; por lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro. (Steiner , 2009, p.12)

Ventajas de la planeación estratégica:

- a. Hace explícito el sistema de valores y principios de la organización proponiendo un proyecto común sobre su futuro. Permite imaginar el futuro deseado de la organización.
- b. Contribuye a revisar y actualizar la misión y objetivos institucionales, fomentando un mayor compromiso de todos los miembros con estos elementos claves.
- c. Es un instrumento de coordinación que posibilita la coherencia entre los objetivos.

- d. Constituye una guía y una orientación segura hacia la cual encausar los esfuerzos dirigidos a la consecución de los objetivos
- e. Promueve una mayor eficiencia y eficacia del funcionamiento economizando esfuerzos, tiempo y dinero; y permitiendo un empleo más eficaz y económico de los recursos. (NAVAJO, 2012, p.33).

Desventajas de la planeación estratégica:

- a. Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, la cual no permite realizar un proceso de planeación adecuado.
- b. El tiempo con el disponen los administradores para verificar si la planeación estratégica se está ejecutando es muy corto, es por ello que no se sabe con exactitud si la empresa va creciendo día a día dentro del mercado.
- c. Los cambios externos que se dan en nuestra sociedad, significan una desventaja para la planeación, ya que, en el desarrollo de la misma podría afectar el proceso que se esté llevando a cabo, es por ello, que los planes deberán ser flexibles y no rígidos (ROJAS & MEDINA, 2012).

Existen también una serie de limitaciones para el desarrollo de la planificación estratégica, alguna de ellas pueden ser: falta de datos, imposibilidad de previsiones fiables, incapacidad para planificar, falta de tiempo, costos elevados, inversión a largo plazo, resistencia al cambio.

FASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Cada autor plantea diferentes fases en el proceso de planificación estratégica; aunque con nombres u orden distinto, coinciden de modo global en qué acciones tienen que desarrollarse para la elaboración de un plan estratégico:

Fases de la planificación estratégica

FASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES
1. Organización del proceso. ¿Quiénes Somos? ¿Qué Hacemos?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identidad de la organización - Análisis de la situación actual.
2. Análisis Estratégico. ¿Dónde Estamos?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis Interno, diagnostico financiero, Matriz: MEI. ▪ Análisis Externo, Matriz MEE y MPC. ▪ Matriz FODA.
3. Formulación Estratégica. ¿Dónde queremos llegar? ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz de estrategias DOFA. ▪ Matriz SPACE. ▪ Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa – MPEC. ▪ Selección de estrategias. ▪ Redacción del Plan Estratégico – Propuesta. <ul style="list-style-type: none"> ○ Misión. ○ Visión. ○ Objetivos Estratégicos.
4. Implantación de la Estrategia. ¿Qué tenemos que hacer para aplicarlo?	
5. Evaluación y Control Estratégico. ¿Qué estamos haciendo?	

Fuente: Navajo, P. (2012). *Planificación Estratégica en Organizaciones No Lucrativas*.

Elaborado por: La autora.

ORGANIZACIÓN DEL PROCESO

Identidad de la Organización – Análisis de la situación

Este análisis se utiliza para desarrollar una descripción general de la organización. Se trata de conocer algunas variables como:

- Historia, antigüedad y evolución de la organización.
- Actividad.
- Filosofía.
- Forma de dirección, estructura organizacional.
- Forma jurídica, marco institucional – base legal.
- Ámbito geográfico.
- Productos y servicios.
- Usuarios
- Y otros aspectos relevantes que se consideren objeto de análisis.

Steiner (2009) afirma. “El propósito de este análisis es definir el entorno y las condiciones en las que opera la institución, ayudándonos así a contextualizar la situación actual; proporcionándonos una base para seguir el proceso de planificación estratégica” (p.24).

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico es un proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en

relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de su posición competitiva. (Navajo, 2012, p.50).

En el análisis estratégico analizaremos tanto la organización como su entorno; este estudio deberá ser básicamente dimensionado al tamaño y recursos de la organización. El objetivo de este, es ayudar a identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la entidad objeto de estudio.

Análisis Interno

Navajo (2012) afirma. “El diagnóstico interno sirve para identificar las fortalezas y debilidades de la organización” (p.63). Suele constar de tres partes principales:

- **Diagnóstico de gestión o funcional:** análisis de la eficiencia y de eficacia de las funciones de la organización y de sus operaciones básicas.
- **Diagnóstico estratégico:** consiste en el establecimiento del perfil estratégico o capacidad de la organización.
- **Diagnóstico financiero:** trata de analizar la estructura y situación financiera de la organización objeto de estudio, a través de un examen completo de las cuentas anuales, mediante la aplicación de herramientas de análisis financiero.

Factores Claves Internos

SON FACTORES CLAVES INTERNOS		
ORGANIZACIÓN Y DIRECTIVA	Legitimidad Institucional. Uso de planes estratégicos. Respuesta al cambio. Evaluación de la gestión. Alianzas estratégicas. Análisis de problemas.	Responsabilidad social. Estructura directiva flexible. Habilidad para retener a la gente. Sistema de toma de decisiones. Aprendizaje permanente. Otros.
TECNOLOGÍA	Capacidad de innovación. Nivel de tecnología usado. Eficacia de los programas. Sistemas de información.	Valor agregado del producto. Habilidad técnica del personal. Economías de escala. Otros.
HUMANA	Nivel académico. Experiencia técnica. Estabilidad laboral. Ausentismo. Sentido de pertinencia. Oportunidades de progreso.	Retiros. Sistemas de remuneración. Evaluación de desempeño. Programas de capacitación. Bienestar y desarrollo. Otros.
COMPETITIVA	Lealtad al cliente. Programas de posventa. Publicidad. Administración del servicio. Participación en el mercado. Valor agregado.	Calidad del producto o servicio. Portafolio de productos y servicios. Inversión en investigación y desarrollo. Otros.
FINANCIERA	Rentabilidad. Liquidez. Control gerencial. Ejecución financiera. Estabilidad en los costos.	Acceso fácil a capitales de trabajo. Capacidad de endeudamiento. Otros.

Fuente: Prieto, J. E. (2013). *Gestión Estratégica Organizacional*.
Elaborado por: La autora.

Matriz de Evaluación Interna (MEI)

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

Procedimiento para su elaboración:

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

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

Formato de la Matriz de Evaluación Interna (MEI)

FACTOR INTERNO CLAVE	Peso	Calif	Peso Pon
Fortalezas			
.....	XX	XX	XX
.....			
.....			
Debilidades			
.....	XX	XX	Xx
.....			
.....			
TOTAL	1,00

Fuente: Prieto, J. E. (2013). *Gestión Estratégica Organizacional*.
Elaborado por: La autora.

Análisis Financiero

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

Objetivos del análisis financiero:

- Examinar información financiera histórica para evaluar el funcionamiento de la empresa en el pasado y determinar su situación actual en términos de rentabilidad y condición financiera.
- Revisar las proyecciones financieras de la empresa con el objeto de anticipar el efecto futuro de las decisiones actuales.

Métodos de análisis financiero

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

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

Sistema de monitoreo PERLAS

Se han promovido varios ratios financieros y reglas empíricas para las IFI en todo el mundo, pero pocos de éstos han sido consolidados en un programa de evaluación que sea capaz de medir tanto los componentes individuales como el sistema entero. Desde 1990, el consejo mundial de COAC´S emplea una serie de ratios financieros conocidos como “PERLAS.” (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, 2009).

Cada letra de la palabra PERLAS mide un área clave de las operaciones de una COAC: **P**rotección, **E**structura financiera eficaz, **C**alidad de **A**ctivos, **T**asas de **R**endimiento y costos, **L**iquidez y **S**eñales de crecimiento.

Objetivos del PERLAS

1. Herramienta de administración ejecutiva

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

2. Ratios y fórmulas de evaluación estandarizados

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

3. Clasificaciones objetivas y comparativas

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

4. Facilitar el control supervisorio

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

Componentes del PERLAS

El sistema PERLAS tiene una diferencia única. Originalmente fue diseñado como una herramienta de administración, y luego se convirtió en un mecanismo eficaz de supervisión. Cada letra del nombre “PERLAS” estudia un aspecto distinto y crítico de la cooperativa de ahorro y crédito:

P = Protección

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

E = Estructura financiera eficaz

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

- **Activos.-** Se instan a las COAC'S a maximizar los activos productivos como un medio de alcanzar ganancias suficientes. La única manera eficaz de mantener el balance ideal entre los activos productivos e improductivos es a través de un aumento en el volumen de los activos productivos.

- **Pasivos.-** Un porcentaje considerable de depósitos de ahorros indica que la COAC ha desarrollado programas de mercadeo eficaces y está bien encaminada hacia el logro de la independencia financiera. También indica que los asociados ya no “ahorran” para pedir prestado fondos, sino que ahorran debido a las tasas competitivas ofrecidas.

- **Capital.-** Bajo el nuevo sistema de capitalización, las aportaciones de asociados reciben menos énfasis y son reemplazadas con el capital institucional.

A = Calidad de Activos

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

- a. **Ratio de morosidad.-** Es la medida más importante de la debilidad institucional. Si la morosidad está alta, normalmente afecta todas las otras áreas claves de las operaciones de las COAC´S.

- b. **Porcentaje de activos improductivos.-** Mientras más alto sea este indicador, más difícil será generar ganancias suficientes; cuando una COAC tiene una fuerte necesidad de mejorar una mala imagen física, el ratio de activos improductivos puede aumentar a corto plazo. Una imagen mejorada es más importante para el éxito de programas agresivos de mercadeo que el mantener el ratio dentro de sus límites.

- c. **Financiamiento de activos improductivos.-** Tradicionalmente, las COAC´S utilizan capital de aportaciones de asociados para financiar las compras de activos fijos.

R = Tasas de rendimiento y costos

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

L = Liquidez

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

S = Señales de crecimiento

La única manera exitosa de mantener el valor de activos es a través de un fuerte y acelerado crecimiento de activos, acompañado por la rentabilidad sostenida; el crecimiento por sí solo es insuficiente.

METAS DEL SISTEMA DE MONITOREO "PERLAS"

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	META
P = PROTECCIÓN	P1	Provisión para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos >12 meses.	100%
	P2	Provisión neta para préstamos incobrables /Provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses	35%
	P2U	Provisión neta para préstamos incobrables /Provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses (Definido por el usuario).	100%
	P3	Castigo total de préstamos morosos >12 meses	Sí

	P4	Castigos Anuales de préstamos / Cartera promedio.	Lo mínimo
	P5	Recuperación cartera castigada / Castigos acumulados	>75%
	P6	Solvencia	≥111%
ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	META
E = ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ	E1	Préstamos netos/ Activo total	70-80%
	E2	Inversiones líquidas / Activo total	≤ 16%
	E3	Inversiones financieras / Activo total	≤ 2%
	E4	Inversiones no financieras / Activo total	0%
	E5	Depósitos de ahorro / Activo total	70 - 80%
	E6	Crédito externo / Activo total	0- 5%
	E7	Aportaciones / Activo total	≤ 20%
	E8	Capital institucional / Activo total	≥10%
	E9	Capital institucional neto/ Activo total	≥10%

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	META
A = CALIDAD DE ACTIVOS	A1	Morosidad total / Cartera bruta	≤ 5%
	A2	Activos improductivos / Activo total	≤ 5%
	A3	(Capital institucional neto + Capital transitorio + Pasivos sin costo / Activos improductivos.	≥ 200%

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	META
R = TASAS DE RENDIMIENTO Y COSTOS	R1	Ingresos netos de préstamos / Promedio de cartera de préstamos neta	Tasas del mercado
	R2	Ingresos por inversiones líquidas / Promedio inversiones líquidas	Tasas del mercado
	R3	Ingresos por inversiones financieras/ Promedio inversiones financieras	Tasas del mercado
	R4	Ingresos por inversiones no financieras/ promedio inversiones no financieras	≥ R1
ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	META
R = TASAS DE RENDIMIENTO Y COSTOS	R5	Costos Financieros: Depósitos de ahorro/ Promedio depósitos de ahorro	Tasas del mercado >Inflación
	R6	Costos Financieros: Crédito externo/ Promedio crédito externo	Tasas del mercado
	R7	Costos Financieros: Aportaciones / Promedio aportaciones	Tasas del mercado ≥ R5
	R8	Margen Bruto / Promedio activo total	Variable relacionado con el cumplimiento de E9,
	R9	Gastos operativos / Promedio Activo Total	≤ 5%
	R10	Provisiones activo de riesgo / Promedio activo total	^P1 = 100% ^P2 = 35%
	R11	Otros ingresos y gastos / Promedio activo total	Lo mínimo
	R12	Excedente neto / Promedio activo total (ROA)	^E9 >10%
	R13	Excedente neto/Promedio capital institucional + capital transitorio (ROC)	> Inflación

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	META
L = LIQUIDEZ	L1	(Inversiones a corto plazo + Activos líquidos - cuentas por pagar a corto plazo)/Depósitos de ahorro	15-20%
	L2	Reservas de liquidez / Depósitos de ahorro	10%
	L3	Activos líquidos improductivos / Activo total	< 1%

ÁREA	PERLAS	DESCRIPCIÓN	META
S = SEÑALES DE CRECIMIENTO	S1	Crecimiento de préstamos	$\Delta E1 = 70-80\%$
	S2	Crecimiento de inversiones líquidas	$\Delta E2 \leq 16\%$
	S3	Crecimiento de inversiones financieras	$\Delta E3 \leq 2\%$
	S4	Crecimiento de inversiones no financieras	$\Delta E4 = 0\%$
	S5	Crecimiento de depósitos de ahorro	$\Delta E5 = 70-80\%$
	S6	Crecimiento de crédito externo	$\Delta E6 = 0-5\%$
	S7	Crecimiento de aportaciones	$\Delta E7 \leq 20\%$
	S8	Crecimiento de capital institucional	$\Delta E8 \geq 10\%$
	S9	Crecimiento de capital institucional neto	$\Delta E9 \geq 10\%$
	S10	Crecimiento del número de asociados	$\geq 15\%$
	S11	Crecimiento del activo total	$> \text{Inflación} + 10\%$

Fuente: C. Richardson D. (2009). Sistema de monitoreo PERLAS.

Elaborado por: La autora

Estados Financieros

Se denominan estados financieros a los balances de situación y de resultados que se elaboran a la finalización de cada ejercicio contable, en

base a los saldos de las cuentas que resumen a las transacciones u operaciones realizadas por una entidad durante un mes, un bimestre, un trimestre, un semestre o un año. (Viscione, 2008, p. 23)

Balance General

El balance general presenta la situación financiera del ente económico a una fecha determinada; debe elaborarse por lo menos una vez por año, al cierre de cada periodo contable. El balance general cumple con dos propósitos fundamentales:

1. Ofrecer información a usuarios externos del ente económico.
2. Fuente de información a gerentes y demás ejecutivos de la organización para la toma de decisiones financieras.

Estado de Resultados

Este estado resume las transacciones correspondientes a los ingresos y egresos que tienen lugar en un periodo, con el objeto de determinar la ganancia o pérdida que el negocio obtuvo en las actividades de operación; sirve como orientador en la toma de decisiones.

Análisis Externo

Las organizaciones se mueven en un entorno que influye en su comportamiento. Este se puede definir como: todos aquellos factores externos a la organización, que ésta no puede controlar y que tienen una

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

Podemos diferenciar dos tipos de entorno:

El Entorno Genérico: “supone analizar las tendencias más significativas que puedan afectar al desarrollo de la organización, es decir, aquellas ideas, acuerdos o hábitos que se están introduciéndose en la sociedad o que lo harán en un plazo corto de tiempo” (Navajo, 2012, p.70).

Entre los factores del análisis del entorno externo tenemos:

- **Político – Legal:** Cualquier tipo de organismo público o decisión política que puede afectar a la organización. También incluyen otros escenarios como: legislación, regulaciones de defensa de la competencia, legislación laboral, salud y seguridad, protecciones legales, etc. Ejemplo: Sistema político, regulaciones gubernamentales, fiscalidad, participación comunitaria, legislación, regulaciones de defensa de la competencia, legislación laboral, salud y seguridad, protecciones legales, etc.

- **Económico:** naturaleza y dirección del sistema económico donde se desenvuelve la organización. Ejemplo: PIB, balanza comercial, tasa activa y pasiva, inflación, desempleo, inversión pública, etc.
- **Sociocultural:** los componentes de la sociedad comparten una serie de valores, creencias, actitudes y formas de vida que pueden repercutir en el desarrollo de acciones de la organización.
- **Tecnológico:** hace referencia al estado actual de conocimiento que permite la obtención de bienes y servicios. Ejemplo: telecomunicaciones, automatización de procesos, uso óptimo de tiempo, facilidad al acceso tecnológico, resistencia al cambio, etc.

El Entorno Específico: “se refiere básicamente al conjunto de factores que afectan a la organización en forma directa, en función del sector al que pertenece” (Navajo, 2012, p.77); el análisis del entorno específico se centra en lo siguiente:

- El sector donde actúa la organización.
- Los agentes frontera, como: los colaboradores, personas u organizaciones que contribuyen a la realización de las actividades de la organización; los proveedores: las personas u organizaciones que ponen a disposición de la organización los recursos necesarios para el logro de los objetivos que se propone.

- Las organizaciones similares. Al respecto se sugiere profundizar en los ámbitos de actuación de organizaciones similares a la nuestra, es decir los competidores.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

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

Procedimiento para su elaboración:

1. Conocer a la empresa objeto de estudio y a su competencia; manejar estadísticas.
2. Identificar los factores claves de éxito en la industria, mercado o sector en donde actúa la empresa en estudio.
3. Asigne ponderación a cada factor entre 0 (importante) y 1 (muy importante), el valor ponderado asignado a cada factor dependerá de la importancia del mismo. La sumatoria de los valores ponderados debe ser igual a 1,00.

4. Califique a cada competidor de 1 a 4 en cada factor de éxito; en donde 4 corresponde a la fortaleza principal, 3 a la fortaleza menor, 2 a la debilidad menor y 1 a la debilidad principal.
5. Multiplique la ponderación asignada a cada factor clave de éxito por la calificación de cada competidor.
6. Sume los resultados ponderados por cada competidor.

El resultado total ponderado de la MPC reflejara las fortalezas y debilidades importantes de nuestra empresa en comparación con los competidores analizados.

El total de ponderado más alto indicará el competidor que más nos amenaza y el resultado menor indicará el competidor más débil.

Formato de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Valor Pon	Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3	
		Calific	Puntaje	Calific	Puntaje	Calific	Puntaje
A							
B							
C							
TOTAL	1

Fuente: Prieto, J. E. (2013). *Gestión Estratégica Organizacional*.
Elaborado por: La autora.

Matriz de Evaluación del Entorno (MEE)

Prieto (2013) afirma. “Es un instrumento que permite resumir y evaluar la información (económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva) del entorno para determinar la favorabilidad de la empresa en el mercado” (p.129).

La matriz MEE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos (oportunidades y amenazas) que se identificaron en el proceso del análisis externo.
2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa, la suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave, en donde se calificara con (1) a la amenaza importante, (2) amenaza menor, (3) oportunidad menor, (4) oportunidad importante.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

El resultado total ponderado promedio es igual a 2.5; el mayor puntaje será 4.00, que indicara que la empresa responde de manera acertada y

eficiente a las oportunidades y amenazas; mientras que el menor puntaje 1.00 nos indicara lo contrario. Además 4 indicará que la empresa dispone de muchas oportunidades y que compite en un sector atractivo; mientras que un total de 1.00 indicará que posee serias amenazas.

Formato de la Matriz de Evaluación del Entorno (MEE)

FACTOR CLAVE DEL ENTORNO	Peso Pond	Calif	Valor Pond
Oportunidades			
.....	XX	XX	XX
.....			
.....			
Amenazas			
.....	XX	XX	XX
.....			
.....			
TOTAL	1,00

Fuente: Prieto, J. E. (2013). *Gestión Estratégica Organizacional*.
Elaborado por: La autora.

Matriz FODA

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

El principal objetivo de un análisis DAFO o FODA es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez

identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

Estructura de la Matriz DAFO

I N T E R N O	DEBILIDADES Aspectos internos de la organización que pueden afectar negativamente y que dificultan el logro de objetivos.	OPORTUNIDADES Situaciones externas a la organización que pueden influir positivamente en su desarrollo.	E X T E R N O
	FORTALEZAS Aspectos internos de la organización que pueden influir positivamente y que contribuyen al logro de objetivos.	AMENAZAS Situaciones externas a la organización que pueden influir negativamente en su desarrollo, llevándola a desaparecer.	

Fuente: Prieto, J. E. (2013). *Gestión Estratégica Organizacional*. Pág. 145
Elaborado por: La autora.

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

ESTRATEGIAS

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo; estas incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. (López & Soteras, 2012, p.2)

Estrategias que desarrolla la matriz de análisis DOFA

“Para realizar el análisis DOFA se va relacionando las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, obteniendo de esta manera las estrategias FA, FO, DA y DO” (Navajo, 2012, p.85 - 89).

Tipos de estrategias que se obtendrán de esta matriz:

- **Estrategia Ofensiva FO (maxi-maxi).** Tratan de utilizar las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- **Estrategia Defensiva FA (maxi-mini).** Usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Aquí se debe aprovechar al máximo la fuerza de la organización para superar los riesgos que el entorno nos plantea.
- **Estrategias de Reordenación DO (mini-maxi).** Tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas.
- **Estrategias de Supervivencia DA (mini-mini).** Son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria.

La construcción de una matriz de estrategias DOFA consiste en los siguientes pasos:

1. Elabore una lista de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades claves de la empresa.
2. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
3. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
4. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
5. Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA resultantes.

Hay que recordar que el manejo de esta matriz permite generar estrategias alternativas viables pero no define cuales son las mejores. La regla de oro en la elaboración de esta matriz es aprovechar las fortalezas y oportunidades para vencer las debilidades y evitar las amenazas.

Matriz de Estrategias DOFA

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Hacer lista de fortalezas 3. 4. 5. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Hacer lista de debilidades 3. 4. 5.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Hacer lista de oportunidades 3. 4. 5. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades 2. 3. 4. OFENSIVO 5. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p> <p style="text-align: center;">Vencer, superar las debilidades al aprovechar las oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. ADAPTATIVO
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. Hacer lista de Amenazas 3. 4. 5. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Usar las fortalezas para evitar las amenazas 2. 3. 4. DEFENSIVO 5. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <p style="text-align: center;">Superar las debilidades y evitar las amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. IMAGINATIVO

Fuente: Prieto, J. E. (2013). *Gestión Estratégica Organizacional*.

Elaborado por: La autora.

Matriz de Posición estratégica y Evaluación de Acciones (SPACE)

La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (SPACE), es otra herramienta de ajuste importante de la etapa 2. Su esquema de cuatro

cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]).

Los pasos necesarios para elaborar una matriz SPACE son los siguientes:

1. Seleccionar una serie de variables para definir las fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
2. Asignar un valor numérico que varíe de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
3. Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz SPACE.
5. Sumar los dos puntajes del eje X, y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje Y, y registrar el punto resultante en Y; registrar la intersección del nuevo punto xy.

6. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz SPACE que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa.

Formato de la Matriz SPACE

Posición Estratégica Interna	
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	Puntuación
.....	XX
.....	
Total Fortalezas Financieras	XX
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	Puntuación
.....	XX
.....	
Total Ventaja Competitiva	-XX
Posición Estratégica Externa	
Factores Determinantes de la Estabilidad Ambiental (EA)	Puntuación
.....	-XX
.....	
Total Estabilidad Ambiental	-XX
Factores Determinantes de la Fortaleza Industrial (FI)	Puntuación
.....	XX
.....	
Total Fortaleza Industrial	XX

Fuente: Fred. R David. (2012). Administración estratégica.

Elaborado por: La autora

El vector direccional relacionado con cada perfil sugiere el tipo de estrategias a seguir: intensiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional se localiza en el cuadrante agresivo o intensivo, una empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de: aprovechar las oportunidades

externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por lo tanto, es posible utilizar la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

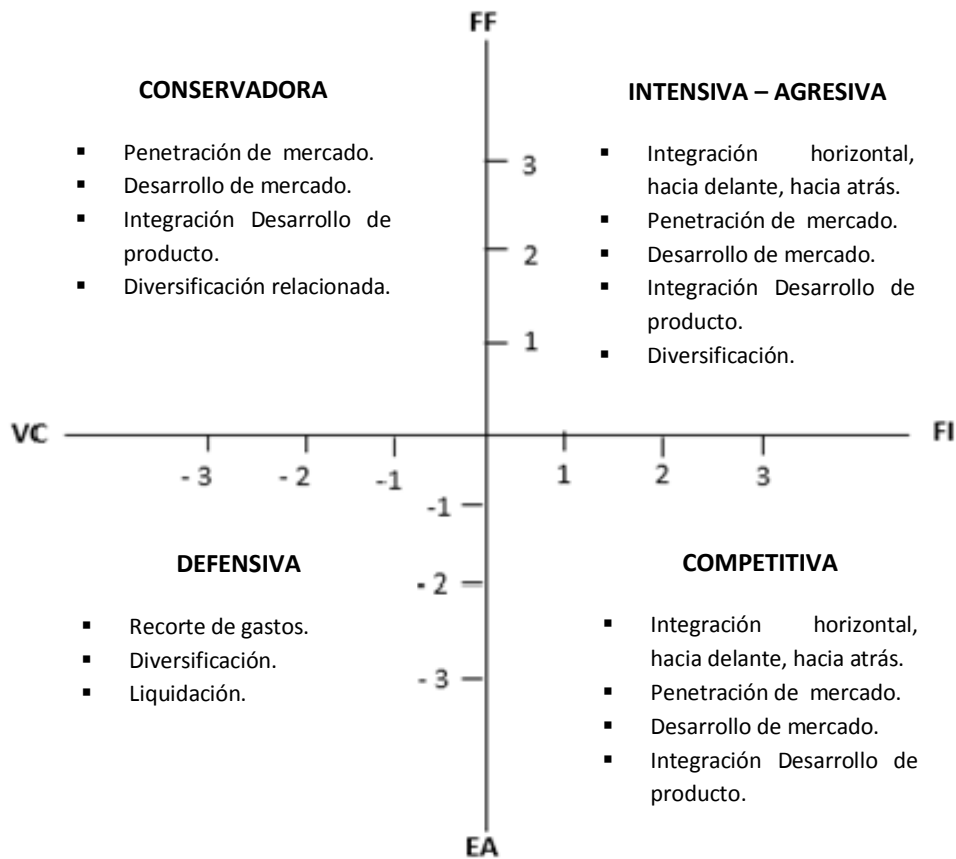
El vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador de la matriz SPACE, lo que implica permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos. Entre las estrategias conservadoras están: la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica.

El vector direccional podría estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz SPACE, lo que sugiere que la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias defensivas están el recorte de gastos, la enajenación, la liquidación y la diversificación concéntrica.

Por último, el vector direccional se podría encontrar en el cuadrante inferior derecho o cuadrante competitivo de la matriz SPACE, lo que indica el uso de estrategias competitivas, entre las que se encuentran la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas.

Gráfica de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de

Acciones



Fuente: Fred. R David. (2012). Administración estratégica.

Elaborado por: La autora.

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad; esta técnica indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores. (Prieto Herrera, 2013,p.160)

La matriz MPEC está compuesta por:

- Columna de izquierda, donde se incluyen los factores claves tanto internos como externos (matrices MEI, MEE y MPC).
- Fila superior, donde se insertan las estrategias alternativas viables o posibles tomadas de las matrices DAFO y SPACE.

Procedimiento para su elaboración:

1. Elabore una lista de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas clave de la empresa.
2. Asigne valores a cada factor externo e interno clave, estos valores son idénticos a los de las matrices MEE y MEI.
3. Identifique las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas y anótelas en la línea superior de la MPEC.
4. Ubicar los puntajes de que deben expresar la atracción relativa (PA) de cada estrategia dentro del grupo de estrategias, así: (1) estrategia no

aceptable, (2) estrategia posiblemente aceptada, (3) estrategia probablemente aceptada, y (4) estrategia muy aceptada.

5. Calcule los puntajes totales del grado de atracción (*PTA*), estos se definen como el producto de multiplicar los valores (paso 2) por los puntajes del grado de atracción (paso 4) en cada columna. Los puntajes totales del grado de atracción indican el grado relativo de atracción de cada estrategia alternativa.
6. Sume los puntajes totales del grado de atracción de cada columna de estrategias de la MPEC. La suma de los puntajes totales del grado de atracción (*SPTA*) muestra cuál estrategia es más atractiva en cada serie de alternativas.

Formato de la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

FACTORES CLAVES	CALIF	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS VIALBLES			
		Estrategia 1		Estrategia 2	
		PA	PTA	PA	PTA
Factores Internos					
Fortalezas					

Debilidades					

Total Factores Internos					
Factores Externos					
Oportunidades					

Amenazas					

SUMATORIA FACTORES					

Fuente: Prieto, J. E. (2013). *Gestión Estratégica Organizacional*. Pág. 161.

Elaborado por: La autora.

IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

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

Para que la elección de una estrategia se considere correcta y racional es necesario que:

- Permita alcanzar el objetivo de la mejor forma posible, de acuerdo a las circunstancias, condiciones y recursos de que se disponen.
- Tenga en cuenta los valores que los miembros asocian a las distintas alternativas y a sus consecuencias.
- Armonice con los valores generales de la organización.

Redacción del Plan Estratégico

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

Un plan debe reunir las siguientes características:

- **Claridad.** Debe formularse de tal manera que permita una fácil comprensión e interpretación.
- **Sencillez.** No vale la pena escribir tantas palabras que oculten lo esencial, se debe comunicar con claridad los mensajes esenciales.
- **Lógica.** Debe contener una lógica propia, tanto a lo que se refiere a la sucesión de acciones y las fases, como de las deducciones y conclusiones sacadas.

El documento final de un plan estratégico puede tener lo siguiente:

- Presentación del plan.
- Introducción, en donde se reflejan los aspectos fundamentales del plan.
- Misión, visión, valores – principios y objetivos institucionales.
- Definir estrategias y objetivos
- Desarrollo de planes acción o programas.

Misión y Visión

La Misión es la declaración de la “razón de ser” de una empresa, responde a la pregunta clave “¿cuál es nuestro negocio?”; una declaración de la misión es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia. También se puede decir que la misión es el marco de referencia máximo de una organización para lograr sus objetivos;

representa la identidad y personalidad de la organización. (Navajo, 2012, p.99)

Componentes que debe tener la Misión

MISIÓN	
Componentes	Preguntas Claves
Identidad	¿Quiénes Somos?
Propósito	¿Para qué existimos?
Acciones Institucionales	¿Qué Hacer?
Productos	¿Cuáles son los productos que ofertamos?
Beneficiarios	¿Para quienes trabajamos?
Principios	¿Por qué lo Hacemos?

Fuente: Navajo, P. (2012). *Planificación Estratégica en Org. No Lucrativas*. Pág. 104.
Elaborado por: La Autora.

Visión

La Visión es la imagen de un futuro deseado ambicioso, que está relacionado con el cliente interno y externo de la organización. Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?”. También podemos definirla como la diferenciación y el posicionamiento deseado por la organización en un determinado plazo. (Navajo, 2012, p.106 – 107).

Rojas y Medina, señalan que la visión debe contener los siguientes elementos:

- a. Panorama del futuro.
- b. Marco competitivo.
- c. Objetivos fundamentales.
- d. Fuentes de ventajas competitivas. (pág. 56)

Componentes que debe tener la Visión

VISIÓN	
Componentes	Preguntas Claves
Características de la entidad en relación a su entorno.	¿Cuál es la imagen deseada? ¿Cómo seremos en el futuro?
Características de los productos.	¿Cómo se esperan que sean los productos de la entidad?
Características de la entidad en relación a la organización interna.	¿Con que tipo de personal se espera contar?
Beneficiarios	¿Cuáles serán los beneficiarios?

Fuente: Navajo, P. (2012). *Planificación Estratégica en Organizaciones*. Pág. 108.
Elaborado por: La Autora.

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Steiner (2009) afirma. “Los objetivos son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que pretendemos alcanzar con nuestra propia acción; representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias” (p.15).

Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa; cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo. Se establecen con frecuencia en términos como crecimiento en activos, crecimiento en ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de diversificación, grado y naturaleza de integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social. (Navajo, 2012, p.109 -114).

PLAN DE ACCIÓN

Son procesos pautados que requieren responderse para cada objetivo propuesto: ¿Qué es lo que se va hacer?, ¿quién lo va hacer?, ¿Cómo se habrá de realizar?, etc. Es un modo de asegurarnos de que la visión de nuestra organización sea concreta.

Los planes de acción involucra a toda la institución, lo extraordinario de todo esto es que, como resultado final se logra un mapa de acuerdos básicos de operación general, donde quedan expresadas todas y cada una de las acciones necesarias que componen la red de gestión, para alcanzar la meta de la empresa. (López de Miranda, 2008).

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

El plan operativo anual es un documento formal en que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad los objetivos a conseguir. El POA

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

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

Elaboración de un POA

1. Determinación de los objetivos operacionales.
2. Formulación de las metas y la elección de los indicadores correspondientes.
3. Precisión de actividades.
4. Programación y presupuestación.

La determinación de los objetivos operacionales

La determinación de los objetivos operacionales tiene dos funciones básicas:

1. Generará la imagen que se utiliza para contrastar con los resultados al concluir la intervención, posibilitando así evaluar el avance hacia la imagen objetivo.

2. Es el marco cualitativo para la precisión de las metas y la construcción de los indicadores de impacto y para la concepción del sistema de monitoreo de las acciones y del sistema de evaluación.

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

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

Precisión de las actividades

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

Programación y Presupuestación

Consiste en ubicar cada actividad en relación a la fecha de su realización y de su ejecutor responsable y los costos de los programas propuestos, para

alcanzar los objetivos y datos cuantitativos, que permiten medir las relaciones y el trabajo conforme a cada programa.

IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

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

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

EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

La evaluación y control estratégico es un proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y valoración de cualquier actividad, sobre la base de criterios y puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto de tales criterios y puntos de referencia.

La efectividad de la evaluación y control depende de la formulación clara y concisa de los objetivos y de la disposición de información veraz y continua sobre las variables objeto de control.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se utilizó los siguientes materiales: esferos, borrador, lápiz, carpetas, impresiones, copias, hojas de papel bond, y calculadora; material y accesorios informáticos: internet, CDS y flash memory; material bibliográfico: libros de planeación estratégica actualizados, boletines del BCE, e Información brindada por parte de la COAC Catamayo.

MÉTODOS

Método Deductivo

Este método sirvió para desarrollar el análisis del escenario actual que presenta la cooperativa Catamayo Ltda. Este proceso de discernimiento se inició con la aplicación de encuestas a los directivos y socios de la Institución, para la estructuración de la matriz DAFO o FODA.

Método Inductivo

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

Método Analítico

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

Método Sintético

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

Método Matemático

Se empleó este método para el desarrollo del análisis financiero y la aplicación del sistema de monitoreo PERLAS; obteniendo información numérica y porcentual importante, que permitió conocer la situación económica actual de la cooperativa; para poder delimitar las conclusiones y medidas oportunas.

Método Estadístico

La aplicación de procedimientos estadísticos fue necesario dentro del desarrollo de este proyecto, para la determinación de la muestra, tabulación de las encuestas y revelación de los resultados obtenidos de las mismas, a

través de gráficas y porcentajes que permitieron revelar las tendencias, relaciones y las regularidades en el proceso de estudio.

TÉCNICAS

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

Observación Directa

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

Entrevista

La entrevista se aplicó al gerente y presidente de la cooperativa, en base a preguntas previamente estructuradas que permitieron conocer la situación actual de la institución, para su análisis.

Encuesta

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

Taller

El taller se lo realizó con la participación del personal de la Cooperativa, su desarrollo fue útil para obtener las fortalezas y debilidades de la institución, puntos necesarios para la estructuración de la matriz DOFA; a través de esta también se socializó la misión y visión; aplicando las preguntas respectivas para su reestructuración y reimplantación.

Revisión Bibliográfica

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

Determinación de la Población

La población objeto de estudio del presente proyecto de tesis está determinada por el número total de socios activos que posee la Cooperativa. Actualmente son 2356 socios.

Obtención de la Muestra

La muestra es el subconjunto de la población en estudio, en que se llevó a cabo un proceso investigativo, con la intención de recolectar información que fue necesaria para el desarrollo de este proyecto.

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

Fórmula para obtener la muestra

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

En donde:

n = Tamaño de la Muestra
N = Población
 σ = Desviación estándar de la población.
Z = Nivel de confianza
e = Limite de error aceptable

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

Aplicando la fórmula:

Datos:

N = 2356 socios

σ = 0,5

Z = 1,96

e = 0,05

$$n = \frac{2356 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2}{(2356 - 1)0,05^2 + 0,05^2 \cdot 1,96^2}$$

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

$$n = 330,42$$

La muestra corresponde a 330, este fue el total de encuestas que se aplicaron a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo, Ltda.

f. RESULTADOS

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

PERFIL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CATAMAYO” LTDA.



Reseña Histórica

En la provincia de Loja cantón Catamayo a los 26 días del mes de enero de 1971, se reúne un grupo de personas en la Escuela Ovidio Decroly con el fin de constituir una cooperativa, desde ese entonces nace COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CATAMAYO LTDA”. De las mismas personas que se reunieron se conformó la directiva, quedando:

Presidente: Alejandro Quinde Burneo

Vicepresidente: Prof. Norberto Torres

Tesorero: Cornelio Cedillo

Secretario: Sr. Ángel Rojas

Una vez constituida la directiva y legalizada el 26 de enero de 1973 se obtuvo la aprobación mediante registro oficial 173, desde esa época la cooperativa ha tenido varios gerentes y presidentes que han brindado aportes para el fortalecimiento y crecimiento de la misma. El 25 de

noviembre de 1994 la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social y la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador (FECOAC) concede la certificación y autoriza la intermediación financiera a la COAC Catamayo.

A finales de 1994 esta institución estuvo a punto de liquidarse por no tener los suficientes recursos financieros, sin embargo el 11 de febrero de 1995 el Sr. Ángel Remache Loarte toma las riendas como gerente; el mismo que con esfuerzo, sacrificio, perseverancia y responsabilidad logra sacar en adelante a la cooperativa. Cabe recalcar que el crecimiento de esta institución, ha sido en base a los ahorros de sus socios.

La cooperativa está conformada por:

- Consejo de Administración el mismo que consta de nueve miembros principales y suplentes.
- Consejo de Vigilancia que está conformado de cinco miembros principales y suplente,
- Comité de Crédito, conformado por tres miembros principales y suplentes.
- Comisión de Asuntos Sociales integrada por tres miembros.
- Comisión de Educación integrada por tres miembros.

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda., ha surgido alcanzando un crecimiento significativo, llegando a los 2532 socios, de los cuales 2356 se encuentran activos.

Capital Inicial

La cooperativa comenzó sus operaciones con un capital inicial de doscientos treinta sucres, y, veinte y tres centavos. Con el aval financiero de 15 asociados que con su dinero y aportes, capitalizaron y dieron liquidez a esta institución para que entregue créditos y atienda los requerimientos económicos y financieros, para la inversión en el sector agropecuario y comercial del cantón.

Giro de Negocio

La cooperativa de ahorro y crédito Catamayo Ltda., ofrece productos y servicios financieros a personas naturales y jurídicas del cantón Catamayo y de la provincia de Loja, los mismos que están destinados a atender las necesidades de solvencia financiera y económica, contribuyendo de esta forma al desarrollo de los sectores económicos y productivos.

Filosofía Institucional

Misión

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

Visión

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

Valores y Principios

- **Transparencia.-** Es lo esencial nuestro personal, demostrando con acciones, pensamientos y actitudes que garanticen un ambiente de seguridad y confianza.
- **Respeto.-** con uno mismo y con los demás, en el comportamiento personal y laboral, cuidando los intereses de nuestros socios, integridad e imagen de la institución.
- **Igualdad.-** Todos tenemos los mismos derechos y deberes, sin importar el cargo directivo que se desempeñe, fortaleciendo de esta manera lazos de hermandad entre el directivo, personal y socios.
- **Equidad.-** Siempre trabajando de manera justa y equitativa, entendiendo que el reconocimiento del trabajo aportado por cada asociado es la base del buen funcionamiento de la cooperativa.
- **Solidaridad.-** Nuestra cooperativa siempre está dispuesta a dar y brindar apoyo a otras personas, jamás es indiferente a la injusticia ni, al atropello de la dignidad humana.

FIGURA LEGAL ACTUAL

La cooperativa de ahorro y crédito “Catamayo” Ltda., es una sociedad de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro, auto gestionada democráticamente por sus socios, reconocida y autorizada por la superintendencia de economía popular y solidaria; cuyo propósito es el negocio financiero y crediticio, a través de las captaciones y colocaciones del ahorro, con costos equitativos. Actualmente esta entidad se encuentra dentro del segundo segmento y está regida por las siguientes normas legales:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código monetario financiero.
- Junta de política y regulación monetaria y financiera.
- Reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, y las cooperativas de segundo piso sujetas al control de la superintendencia de bancos y seguros, expedido mediante decreto ejecutivo N° 194.
- Ley de comprobantes, ventas y retenciones.
- Ley del régimen tributario interno.
- Ley de seguridad social.
- Código de trabajo.
- Estatutos y reglamentos internos.

Productos y Servicios

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda., mantiene el siguiente portafolio de productos y servicios:

Ahorro a la Vista

■ **Cuenta de Ahorro**

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

■ **Depósito a Plazo Fijo**

Usted puede depositar su dinero con la garantía y la seguridad, que solamente le ofrece su Cooperativa de Ahorro y Crédito “Catamayo”, a la mejor tasa del mercado, a mayor tiempo mayor tasa de interés.

Créditos

■ **Crédito de Consumo**

Este crédito está dirigido a empleados públicos y privados, para fines de compra de bienes de consumo personal.

■ **Microcrédito**

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

■ Crédito de Vivienda

Créditos para la adquisición, construcción y la remodelación de su vivienda.

Cuadro N° 1 Características de los Productos de Colocaciones.

TIPO DE CRÉDITO	MONTO	TASA	PLAZO	GARANTIA
Consumo	desde \$1.000,00 hasta \$2.500,00	14.30% anual	12 meses y 36 Meses	Quirografaria
Microcrédito	desde \$500,00 hasta \$3.000,00	13.40% anual	24 meses Y 36 meses	Quirografaria e hipotecaria a partir de \$3.001,00
Vivienda	hasta \$6.000,00	11.33% anual	60 Meses	Hipotecaria

Fuente: COAC Catamayo Ltda.

Elaborado por: La autora.

SERVICIOS FINANCIEROS:

- Fondo de asistencia social
- Convenio de salud con APROFE.
- Servicio funerario.
- Pago de planillas telefónicas.
- Pago del bono de desarrollo humano.
- Giros de dinero.
- Recargas electrónicas.
- Pago de créditos del Banco Finca y ProCredit.
- TV Cable en línea.
- Recaudaciones ANT.
- Pagos al SRI, RISE y IESS.
- Pago de tarjetas de crédito.

- Recaudación de productos cosméticos

CONVENIOS CON OTRAS INSTITUCIONES

Con la finalidad de facilitar las transacciones económicas y financieras entre cooperativas y por ende a los asociados, la COAC "Catamayo" mantiene convenios con las siguientes cooperativas:

Cuadro N° 2 Convenios con otras instituciones.

COOPERATIVA	LUGAR
"CREDIAMIGO"	Loja
"23 DE ENERO"	Alamor
"29 DE ENERO"	Chaguarpamba
"CARIAMANGA"	Cariamanga
"UNIÓN"	Loja
"EL COMERCIANTE"	Saraguro
"CRISTO REY"	Loja
"SEMILLA DEL PROGRESO CADECAT	Saraguro Catamayo
SINDICATO DE CHOFERES DE LOJA	Loja
LAS LAGUNAS	Saraguro

Fuente: COAC Catamayo Ltda.

Elaborado por: La Autora.

Cobertura - Área Localidades

La cobertura de la Cooperativa de Ahorro Crédito Catamayo Ltda, es a nivel local, ya que únicamente posee su matriz en Catamayo; pero también llega a nivel de la provincia por los convenios antes mencionados.

Perfil de los Socios

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

Obligaciones Institucionales

La institución mantiene obligaciones con:

- Superintendencia De Economía Popular Y Solidaria SEPS.
- Banco Central del Ecuador – BCE.
- SRI (Servicio de Rentas Internas).
- COOPSEGUROS.
- IESS Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Ministerio de relaciones laborales.

Personal de la Cooperativa

Actualmente en la COAC Catamayo laboran seis personas quienes cumplen con los cargos de:

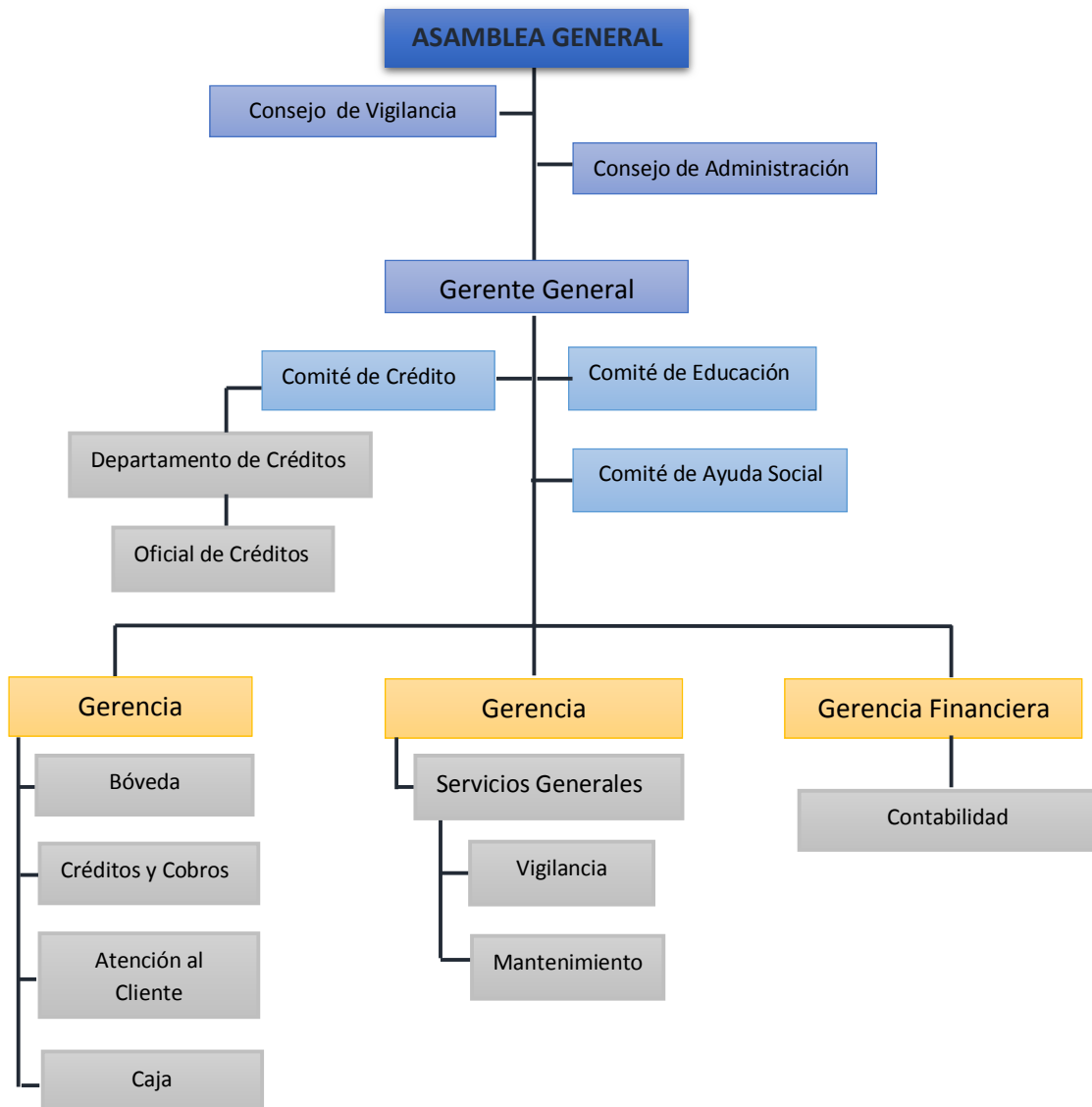
- *Gerente general* - Sr Ángel Heriberto Remache Loarte.
- *Contadora* – Sra. Mayra Saraguro.

- *Asesor de crédito* - Tlga. Mirian Carrión.
- *Cajera* – Srta. Patricia Saraguro.
- *Guardia* - Sr Ángel Loarte.
- *Conserje y Mensajero* - Sr. Jorge Remache.

Estructura Organizativa

Gráfico N° 1 Organigrama

Cooperativa de Ahorro y Crédito "Catamayo" Ltda.



Fuente: COAC Catamayo Ltda.

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA COAC "CATAMAYO" LTDA.

1. ¿Qué cargo ocupa usted dentro de la entidad?

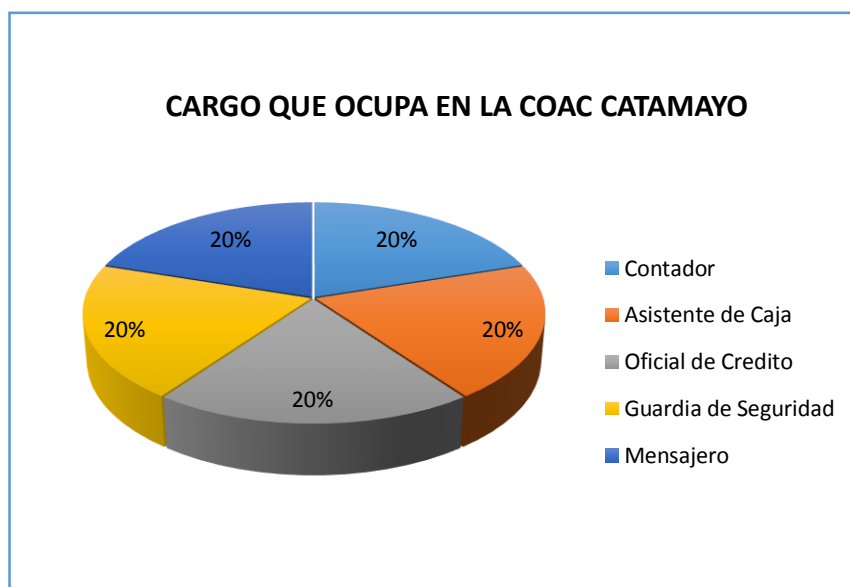
CUADRO N° 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contador	1	20%
Asistente de caja	1	20%
Oficial de crédito	1	20%
Guardia de seguridad	1	20%
Mensajero	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 2



Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Todo el personal de la institución ocupa un 20% en cada área, esto nos da a conocer la cooperativa cuenta con el siguiente personal: un contador, un asistente de caja, un oficial de crédito, un guardia de seguridad y un mensajero.

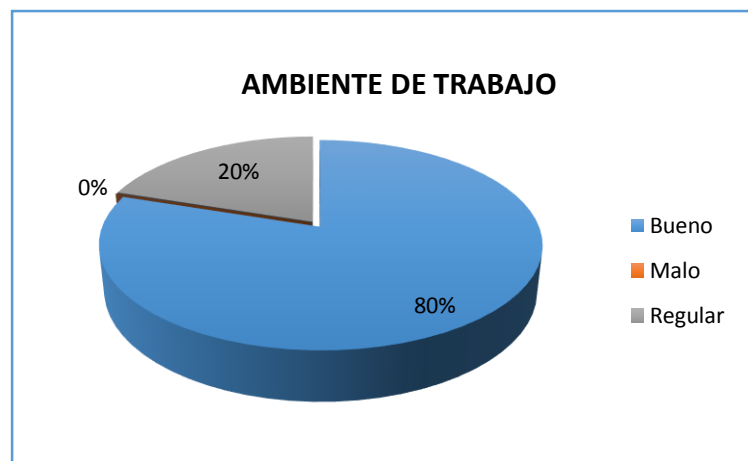
2. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo?

CUADRO N° 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	4	80%
Malo	0	0%
Regular	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 3



Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 80% de los empleados consideran que el ambiente de trabajo en la COAC Catamayo es bueno, mientras que el 20% restante exponen que es malo. Al considerar la respuesta de la mayoría, se determina esta situación un punto favorable, ya que la productividad de toda institución depende también de una buena relación entre sus empleados.

3. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

CUADRO N° 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	40%
No	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

GRAFICO N° 4



Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del total de los encuestados el 40% conocen la misión y visión de la entidad, en cambio un 60% indican que desconocen de estas. El resultado obtenido se lo considera negativo, ya que de cinco empleados, solo dos manifiestan conocer la filosofía de la cooperativa.

Esta situación se convierte en una debilidad para la institución, debido a que es indispensable que todo el personal sepa literalmente cual es la finalidad de la empresa en la que laboran, a donde se dirige o que pretende hacer a futuro, para de esta manera poder cumplir con los objetivos y metas que se ha planteado la COAC; además esto refleja la falta de compromiso de los empleados para con la institución.

4. ¿Qué valores cree usted que debería mantener la COAC?

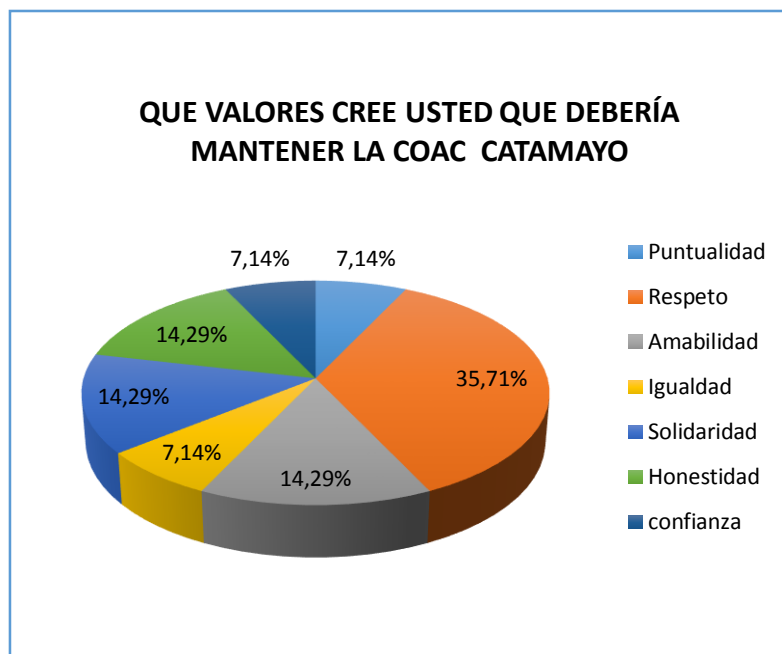
CUADRO N° 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Puntualidad	1	7,14%
Respeto	5	35,71%
Amabilidad	2	14,29%
Igualdad	1	7,14%
Solidaridad	2	14,29%
Honestidad	2	14,29%
Confianza	1	7,14%
TOTAL	14	100%

Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 5



Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Según el criterio del personal que labora en la Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo entre los valores más importantes que debería mantenerse están los siguientes: El respeto con un 35,71%, la honestidad y solidaridad con un 14,29%, la igualdad, puntualidad, amabilidad y confianza con un 7,14%.

Todos los valores antes expuestos actúan de manera positiva dentro de la institución, sin embargo el personal debe mejorar en la puntualidad y sobre todo la confianza.

5. ¿Cuáles son las actividades en las que se enfoca la empresa?

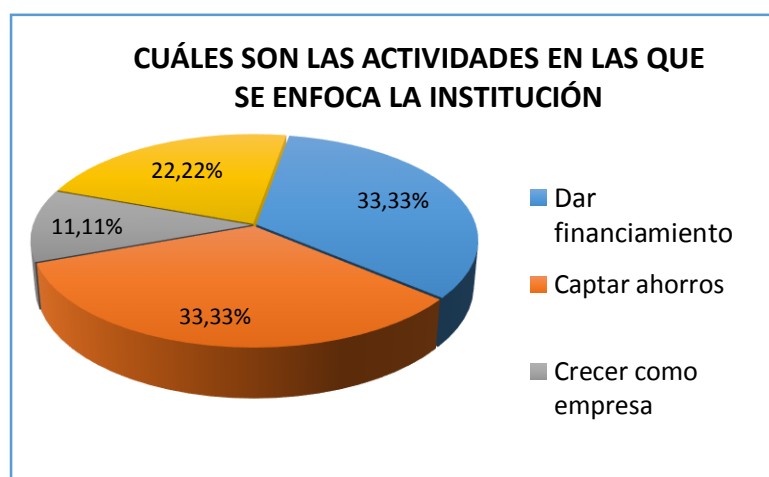
CUADRO N° 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Dar financiamiento	3	33,33%
Captar ahorros	3	33,33%
Crecer como empresa	1	11,11%
Buena atención al cliente	2	22,22%
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 6



Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Entre las actividades en las que se enfoca la empresa con un 33,33% esta captar ahorros y otorgar financiamiento, con un 22,22% brindar una buena atención al cliente, mientras que el 11,11% restante esta crecer como empresa.

El resultado de la presente interrogante, se define en función a la naturaleza propia del negocio, debido a que las COAC'S, tienen la función de captar

ahorros de quienes tienen excedentes de recursos y canalizarlos hacia la inversión, comúnmente en cartera de crédito.

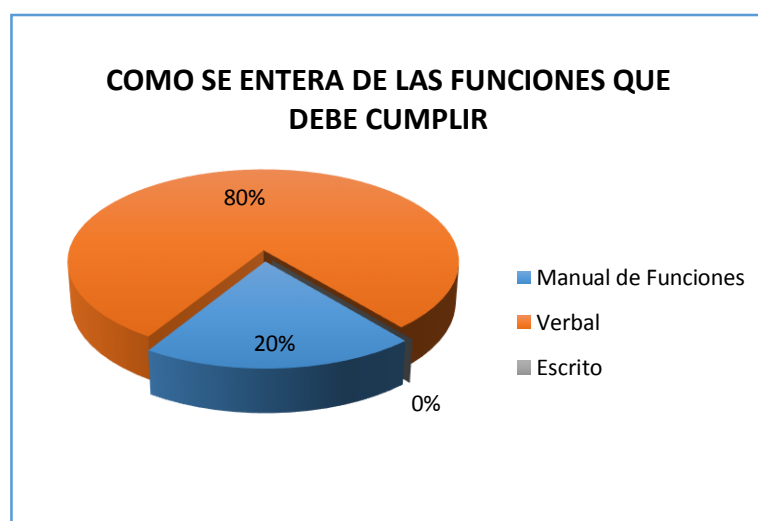
6. ¿Cómo se entera de las funciones que debe cumplir usted como empleado?

CUADRO N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manual de funciones	1	20%
Verbal	4	80%
Escrito	0	0
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 7



Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 80% del personal de la institución expone que la determinación de funciones se la realiza de manera verbal y el 20% restante indica que se lo

realiza a través del manual de funciones; es decir cuatro de los cinco empleados conocen de sus funciones mediante indicaciones verbales y solamente uno a través del manual de funciones.

Esta situación nos demuestra que no existe un manual de funciones para todos los cargos que posee en la institución, lo cual representa una debilidad para la misma.

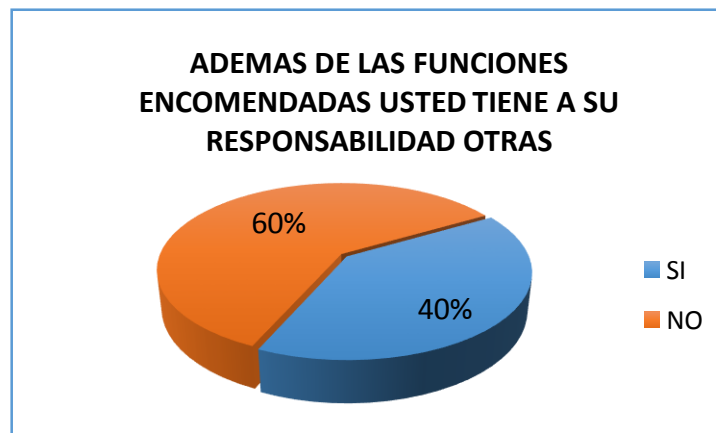
7. ¿Además de las funciones encomendadas a usted, tiene a su responsabilidad otras que no le competen?

CUADRO N° 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	40%
No	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 8



Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Representando al 40%; dos de cinco empleados dicen ejecutar labores que no son de su competencia, mientras que el 60% restante dice lo contrario. Aunque el caso debería ser que cada empleado se dedique únicamente a las funciones que le corresponden, singularmente se considera que esto es justificable, puesto que la COAC es pequeña por tanto dichas personas se abastecen para realizar sus labores asignadas.

8. ¿Usted está conforme con su salario?

CUADRO N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	60%
No	2	40%
Total	5	100%

GRÁFICO N° 9



Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del total de los empleados el 60% si está conforme con su salario, en cambio en 40% expresa lo contrario. En cuanto a este tema y refiriéndonos a la empresa privada, pues en la mayoría de los casos es difícil mantener contento al personal con su salario, debido a diferentes factores como la competencia en el mercado y la alta presencia de fuerza laboral en el mismo. Sin embargo sería un poco preocupante, en el sentido de que, tal vez sea influyente dicho descontento para que estas personas no se esfuercen al cien por ciento por sacar adelante a la institución; hay que tener en cuenta que estos salarios están primeramente definidos en base a la ley y sobre aquello a las posibilidades de la entidad.

9. ¿La cooperativa mantiene sus sistemas informáticos actualizados?

CUADRO N° 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	80%
No	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.
Elaborado por: LA autora

GRÁFICO N° 10



Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 80% de los investigados manifestaron que la COAC si posee sus sistemas informáticos actualizados, el 20% restante dio una respuesta negativa. Este resultado nos demuestra que la entidad si opera con sistemas actualizados, esto es positivo, ya que de ello depende la buena atención al cliente.

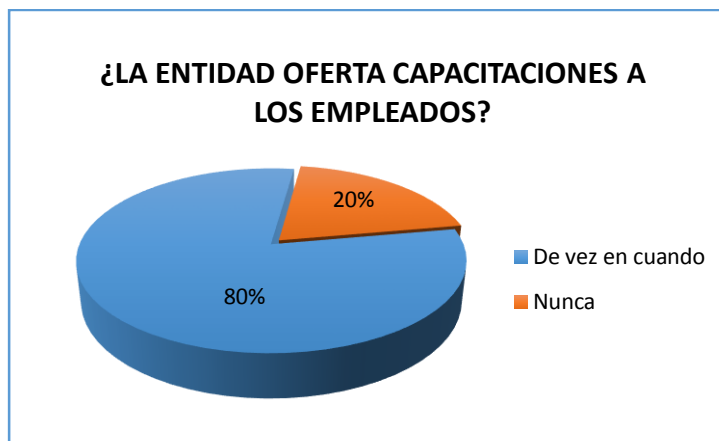
10. La entidad oferta capacitaciones a los empleados, ¿con qué frecuencia?

CUADRO N° 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De vez en cuando	4	80%
Nunca	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 11



Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del total de los empleados el 80% revelan que las capacitaciones se las realizan de vez en cuando y en un 20% indican que no existen capacitaciones; con este resultado se puede evidenciar que la COAC Catamayo no realiza capacitaciones a su personal. Esta situación se la considera totalmente negativa, puesto que se requiere de las capacitaciones para actualizar e incrementar los conocimientos de cada

empleado y directivo, con el fin brindar un mejor servicio a los socios y clientes de la entidad, logrando así el desarrollo integral de la cooperativa.

11. La cooperativa mantiene políticas de cobranza para recuperar sus carteras de crédito.

CUADRO N° 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 12



Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 80% del personal manifiesta que la institución no cuenta con políticas de cobranzas, mientras que el 20% restante expresa lo contrario. Que la cooperativa no cuente con un reglamento de crédito es un factor negativo,

debido a que este es el que brinda las directrices necesarias e indispensables para realizar las colocaciones de manera adecuada.

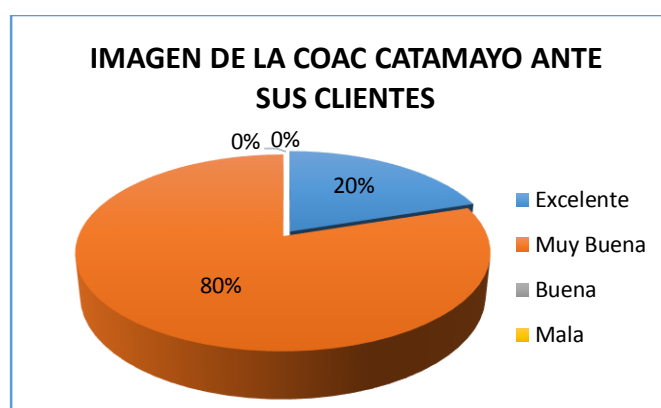
12. ¿Cómo cree usted que se encuentra la imagen de la COAC ante sus clientes?

CUADRO N° 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	20%
Muy buena	4	80%
Buena	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 13



Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del total de los empleados el 80% indican que la imagen de la cooperativa es muy buena y un 20% declara que es excelente. Punto positivo para la

institución, sin embargo hay que tomar en cuenta también la opinión por parte de los socios.

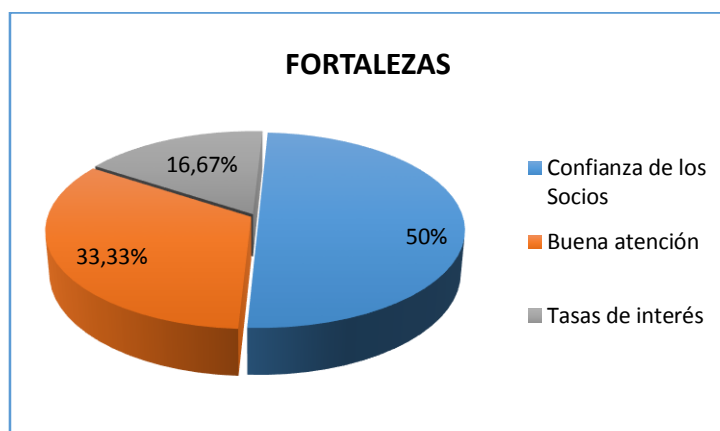
13. ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas y debilidades de la COAC frente a la competencia?

CUADRO N° 15

FORTALEZAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Confianza de los socios	3	50%
Buena atención	2	33,33%
Tasas de interés	1	16,67%
TOTAL	6	100%

Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 14



Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El personal de la COAC Catamayo manifestó las siguientes fortalezas: en un 50% la confianza de los socios, el 33,33% la buena atención y en un 16,67% están las tasas de interés; según los datos obtenidos se puede

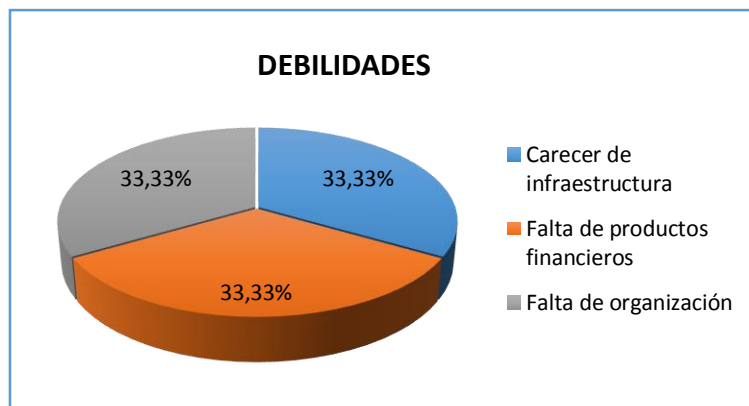
evidenciar que la mayor fortaleza de la institución es la confianza de sus socios. Esto es un punto favorable, ya que la confianza es la base del éxito de toda institución.

CUADRO N° 16

DEBILIDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Carecer de Infraestructura	4	44,44%
Productos Financieros	2	22,22%
Falta de organización	3	33,33%
TOTAL	9	100%

Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 15



Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Entre las debilidades expuestas por el personal tenemos: la carencia de infraestructura adecuada con un 44,44%, falta de organización 33,33% y los productos financieros por un 22,22%. Toda debilidad es un punto

negativo, es por ello que la entidad debería prestar mucha atención y trabajar en la mejora y fortalecimiento de las mismas.

14. Considera usted que la COAC Catamayo posee ventaja frente a la competencia

CUADRO N° 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Investigación directa a los empleados de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 100% del personal expone que la cooperativa de ahorro y crédito Catamayo si tiene ventaja frente a las otras entidades financieras que existen en la localidad. Mencionan que la ventaja de esta institución es brindar los productos y servicios a costos accesibles, con requisitos mínimos y ofreciendo tasas de interés atractivas por los depósitos; esto hace que la institución cada vez más siga atrayendo clientes y por ende incrementando su número de asociados.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO.

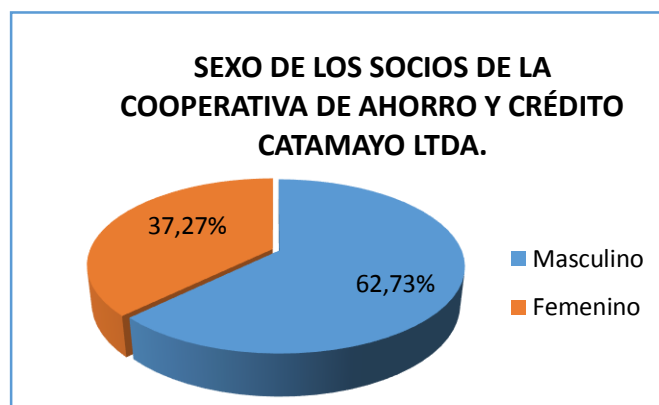
1. ¿Sexo?

CUADRO N° 18

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	207	62,73%
Femenino	123	37,27%
TOTAL	330	100%

Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 17



Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% de los encuestados el 62,73% pertenecen al género masculino, mientras que el 37,27% restante al género femenino. Este resultado demuestra que los socios de la COAC Catamayo están conformados en su mayor parte por los hombres.

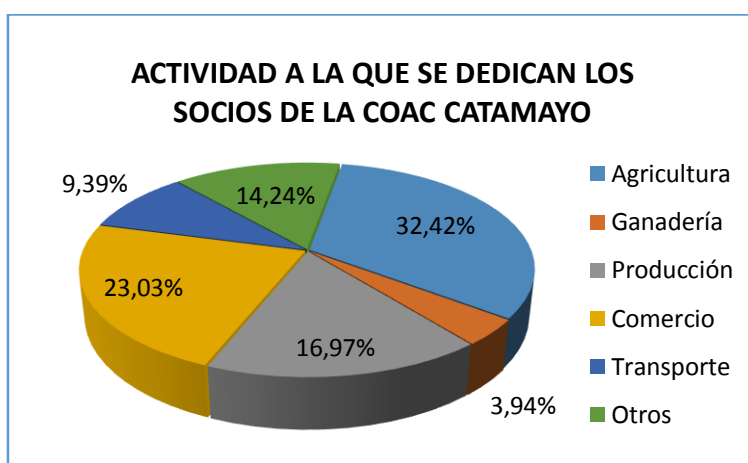
2. Actividad a la que se dedica:

CUADRO N° 19

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agricultura	107	32,42%
Ganadería	13	3,94%
Producción	56	16,97%
Comercio	76	23,03%
Transporte	31	9,39%
Otros	47	14,24%
TOTAL	330	100%

Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 18



Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del total de los encuestados el 32,42% se dedica a la agricultura; el 23,03% al comercio; el 16,97% a la producción; el 14,24% a otras actividades no especificadas (como sector artesanal, construcción y quehaceres domésticos); el 9,39% a actividades de transporte; y finalmente el 3,94% a

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

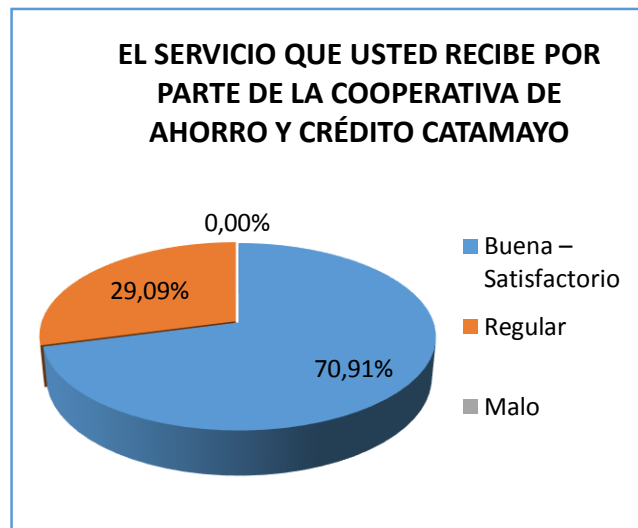
3. El servicio que usted recibe por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo, como cliente es:

CUADRO N° 20

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena – Satisfactorio	234	70,91%
Regular	96	29,09%
Malo	0	0%
TOTAL	330	100%

Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 19



Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 70,91% de los encuestados expresa que la COAC Catamayo brinda una atención buena satisfactoria, mientras que un 29,09% nos da a conocer que se sienten poco satisfechos por la atención brindada. Este resultado nos demuestra que los clientes de la COAC se sienten satisfechos con la atención que esta brinda, lo cual es un punto muy positivo.

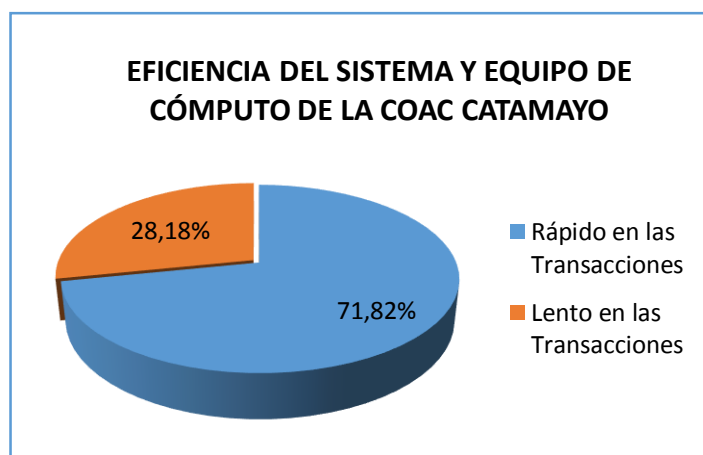
4. La eficiencia del sistema y equipo de cómputo para realizar las transacciones es:

CUADRO N° 21

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rápido en las Transacciones	237	71,82%
Lento en las Transacciones	93	28,18%
TOTAL	330	100%

Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 20



Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 71,82% de los clientes encuestados manifestaron que el sistema y los equipos de cómputo son rápidos al momento de realizar las transacciones y el 28,18% expreso lo contrario. Según los datos obtenidos se puede evidenciar que los sistemas y equipos de cómputo que posee la institución son eficientes y adecuados para realizar sus operaciones; lo cual es muy positivo, puesto que esto permite brindar una buena atención al cliente.

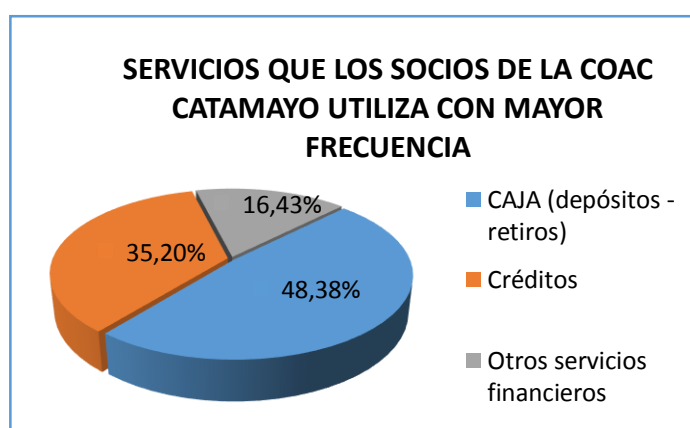
5. ¿Qué servicio utiliza con mayor frecuencia?

CUADRO N° 21

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CAJA (depósitos - retiros)	268	48,38%
Créditos	195	35,20%
Otros servicios financieros	91	16,43%
TOTAL	554	100%

Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 20



ANÁLISIS E I **Fuente:** Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

El servicio más utilizado por los socios es: caja con un 48,38%, créditos 35,20% y el 16,43% son otros servicios financieros. Por lo tanto, se destaca

que la entidad si está cumpliendo con su finalidad principal (captar y colocar recursos monetarios).

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

CUADRO N° 22

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	263	79,70%
NO	67	20,30%
TOTAL	330	100%

Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 21



Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del total de la muestra el 79,70% manifiesta que si accede con facilidad a los servicios que brinda la cooperativa, mientras que 20,30% nos indica lo contrario.

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

7. ¿Qué tipo de producto o servicio que brinda la COAC Catamayo, cumple con sus expectativas?

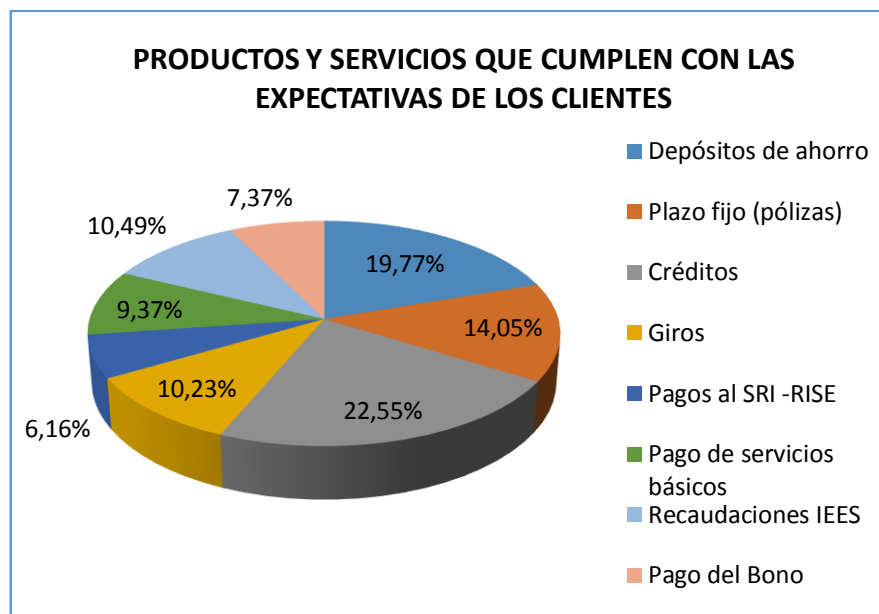
CUADRO N° 23

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Depósitos de ahorro	228	19,77%
Plazo fijo (pólizas)	162	14,05%
Créditos	260	22,55%
Giros	118	10,23%
Pagos al SRI - RISE	71	6,16%
Pago de servicios básicos	108	9,37%
Recaudaciones IEES	121	10,49%
Pago del Bono	85	7,37%
TOTAL	1153	100%

Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 22



Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los productos y servicios que cumplen con las expectativas de los clientes tenemos: 22,55% los créditos; 19,77% los depósitos de ahorro; 14,05% los depósitos a plazo fijo; 10,49% las recaudaciones del IEES; 10,23% los giros, 9,37% están los pagos de los servicios básicos, 7,37% está el pago del bono y finalmente con un 6,16% están los pagos al SRI y RISE. De acuerdo a los resultados expuestos se puede evidenciar que los productos que cumplen con los intereses de los socios son los créditos, los depósitos de ahorro y a plazo fijo; este resultado es favorable, debido a que estos productos son los que permiten que la cooperativa obtenga mayor liquidez.

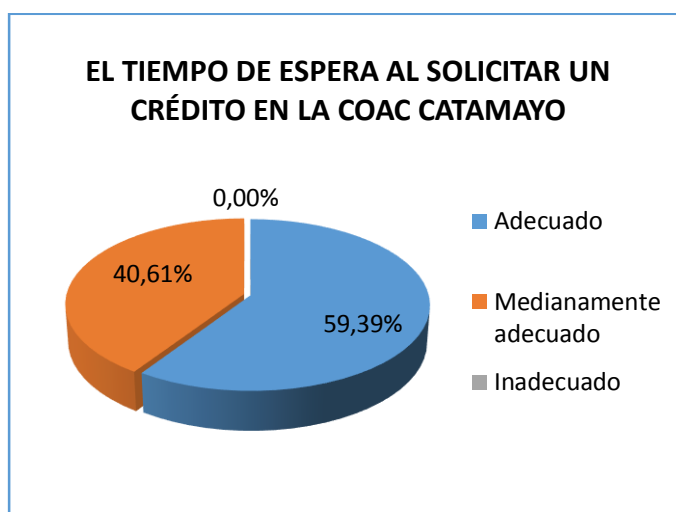
8. ¿Cuándo ha solicitado un crédito, el tiempo de espera es?

CUADRO N° 24

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Adecuado	196	59,39%
Medianamente adecuado	134	40,61%
Inadecuado	0	0,00%
TOTAL	330	100%

Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 23



Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del total de los encuestados el 59,39% señalan que el tiempo de espera es adecuado y el 40,61% determina que el tiempo de espera es medianamente adecuado. La mayor parte de los investigados coinciden que el tiempo de espera es adecuado, esta cifra pone en manifiesto una oportunidad para el desarrollo institucional, ya que los procesos

administrativos que se realizan con agilidad ayudan a que el socio prevalezca en la entidad y sea fiel a la misma.

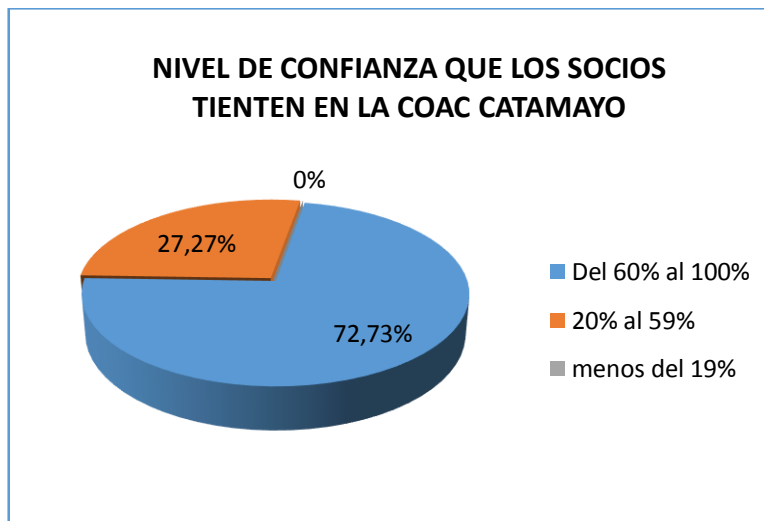
9. ¿Qué nivel de confianza tiene usted en la cooperativa para depositar su dinero?

CUADRO N° 25

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Del 60% al 100%	240	72,73%
20% al 59%	90	27,27%
menos del 19%	0	0,00%
TOTAL	330	100%

Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 24



Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 72,73% de los socios encuestados nos da a conocer que el nivel de confianza que estos tienen hacia la cooperativa para salvaguardar sus recursos va desde el 60% hasta el 100%. Este resultado nos demuestra que la desconfianza por lo que se dio en años anteriores con las instituciones financieras poco a poco ha ido disminuyendo, lo cual es un punto muy favorable para la COAC.

10. ¿Qué es lo que considera que le hace falta a la COAC Catamayo en cuanto a atención para mejorar y atraer su atención como cliente?

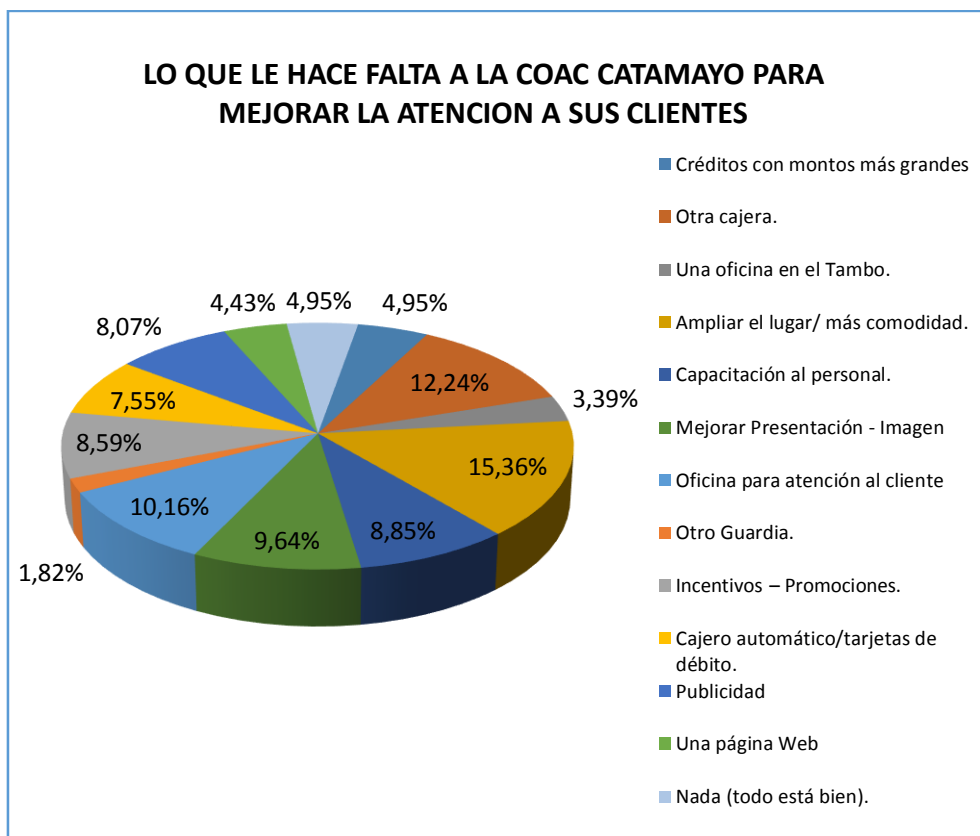
CUADRO N° 26

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Créditos con Montos más grandes	19	4,95%
Otra cajera	47	12,24%
Una oficina en el Tambo	13	3,39%
Ampliar el lugar/ Espacio físico más grande	59	15,36%
Capacitación al personal - Profesionalismo	34	8,85%
Mejorar Presentación - Imagen	37	9,64%
Oficina para atención al cliente	39	10,16%
Otro Guardia	7	1,82%
Incentivos - Promociones	33	8,59%
Cajero automático/tarjetas de débito	29	7,55%
Publicidad	31	8,07%
Una página Web	17	4,43%
Nada (todo está bien)	19	4,95%
TOTAL	384	100%

Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 25



Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del total de los investigados los resultados que sobresalen son los siguientes: el 7,55% indica que lo que le hace falta a la COAC para mejorar la atención al cliente es un cajero automático; el 8,07% publicidad; mientras que el 8,59% incentivos y promociones; el 8,85% capacitación al personal; el 9,64% mejorar presentación e imagen, el 10,16% una oficina para atención al cliente; el 12,24% otra cajera; mientras que el 15,36% piden que se amplíe el lugar. En conclusión se expresa que lo hace falta en la COAC Catamayo para mejorar la atención de los clientes es la

implementación de otra cajera, puesto que esta no se abastece para toda la demanda de clientes especialmente los fines de semana, además se requiere de una oficina para atención al cliente, así mismo se debe considerar ampliar la infraestructura para atender a todos sus clientes con comodidad.

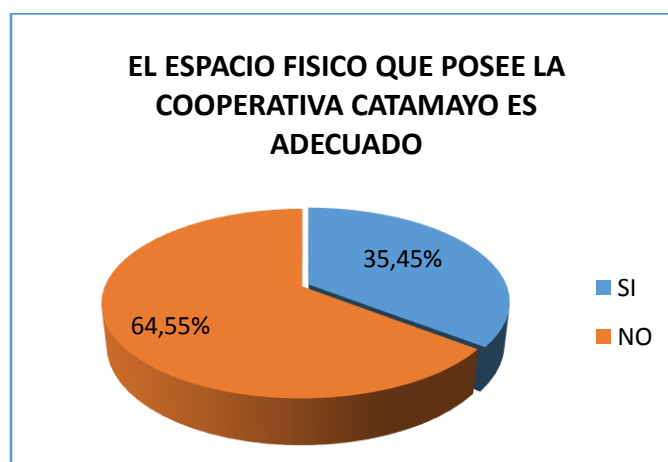
11. ¿Cree Usted que el espacio físico que posee la cooperativa es adecuado?

CUADRO N° 27

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	117	35,45%
NO	213	64,55%
TOTAL	330	100%

Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 26



Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 35,45% de los investigados revelaron que el espacio físico que posee la cooperativa es adecuado, mientras que el 64,55% expresaron lo contrario. De acuerdo a los resultados obtenidos se descubre que el espacio físico de la COAC no es el adecuado para desarrollar las actividades diarias; este resultado está acorde con los resultados del grafico N° 25.

12. ¿Percibe una buena seguridad al momento de acercarse a la entidad a realizar algún tipo de operación financiera (depósitos-retiros)?

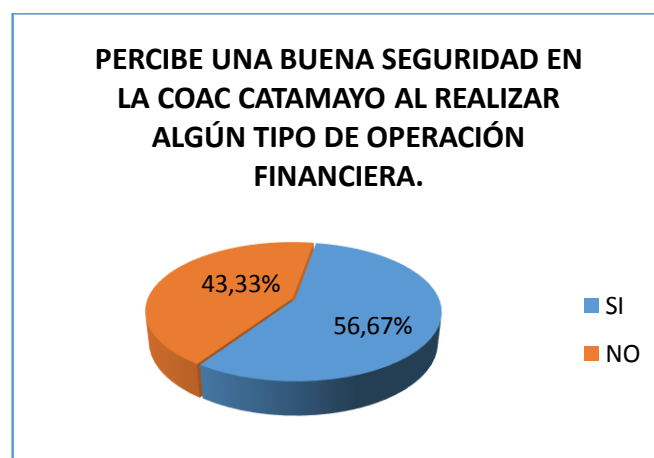
CUADRO N° 28

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	187	56,67%
NO	143	43,33%
TOTAL	330	100%

Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 27



Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 56,67% de los socios encuestados dieron una respuesta afirmativa, mientras que el 43,33% expresaron negatividad. Esto nos indica que la mayoría de socios de la cooperativa si se sienten seguros al momento de realizar alguna transferencia u operación en la misma.

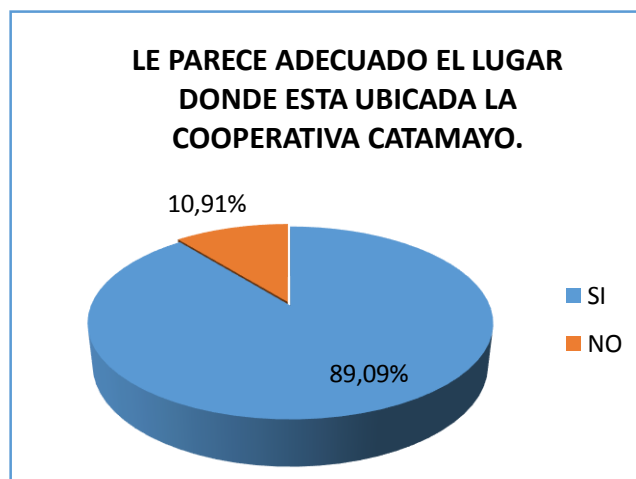
13. ¿Le parece adecuado el lugar donde se encuentra ubicada la Cooperativa?

CUADRO N° 29

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	294	89,09%
NO	36	10,91%
TOTAL	330	100%

Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 28



Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del total de la muestra investigada el 89,09% si le parece adecuado el lugar donde se encuentra ubicada la COAC Catamayo, en cambio para el 10,91% no le parece adecuado.

Este indicador nos muestra que el lugar en el que se encuentra ubicada la Cooperativa si es un lugar estratégico, ya que se encuentra en el centro de la ciudad, facilitando así el acceso a todos los socios y clientes.

14. ¿Cuáles son los principales factores que influyeron en usted para preferir la COAC de entre otras instituciones financieras de Catamayo?

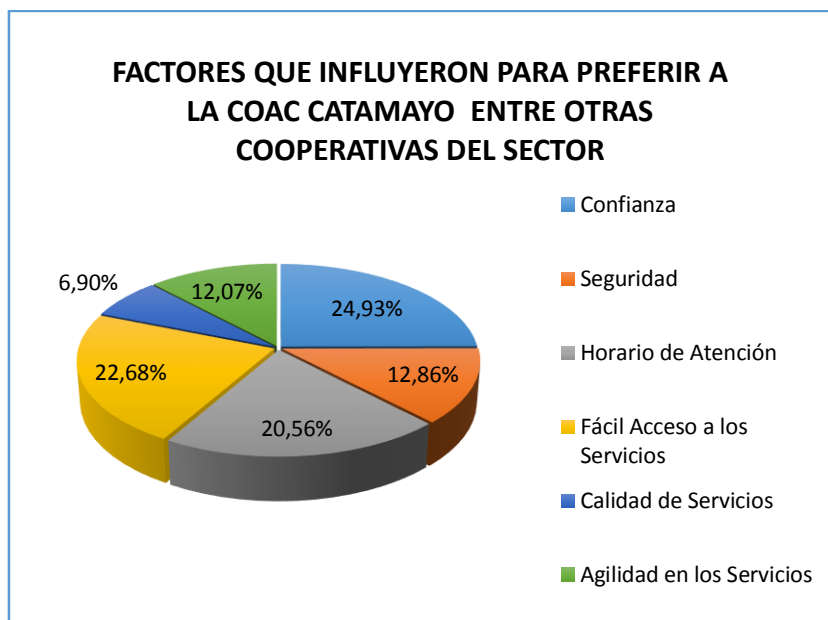
CUADRO N° 30

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Confianza	188	24,93%
Seguridad	97	12,86%
Horario de atención	155	20,56%
Fácil acceso a los servicios	171	22,68%
Calidad de servicios	52	6,90%
Agilidad de servicios	91	12,07%
Variedad de servicios	168	22,28%
TOTAL	754	100%

Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 29



Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para el 24,93% de los encuestados los factores que influyeron para preferir la COAC Catamayo son la confianza; para el 22,68% el fácil acceso a los servicios; para el 22,28% la variedad de los servicios; para el 20,56% el horario de atención; para el 12,86% la seguridad; para el 12,07% la agilidad de los servicios y finalmente para el 6,90% la calidad de los servicios. En este indicador se pueden tomar en cuenta dos puntos principales:

1. El literal de mayor porcentaje el cual muestra una de las fortalezas que se tiene la institución es la confianza que los socios tienen en esta. Situación muy favorable, ya que esto ayuda para que la COAC pueda crecer en el mercado.

2. La opción de menor porcentaje dentro de esta interrogante es la calidad de los servicios que presta la institución, esto muestra una debilidad de la misma, por lo que se debería tomar algún correctivo para mejorar en este punto.

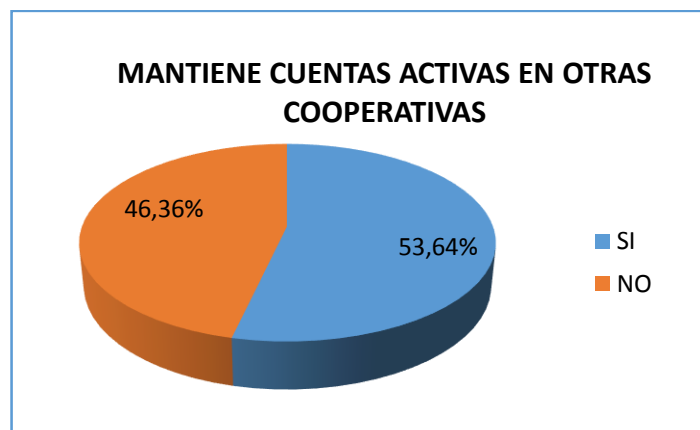
15. ¿Mantiene cuentas activas en otras cooperativas?

CUADRO N° 31

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	177	53,64%
NO	153	46,36%
TOTAL	330	100%

Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 30



Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Este resultado nos indica un aspecto muy importante de los socios para con la cooperativa que se debe tomar en consideración; puesto que si

reunimos la cantidad de socios que declararon tener cuentas activas en otras cooperativas tendremos como resultado un 53,64%; es decir que la mayor parte de los socios de la COAC Catamayo también pertenecen a otras cooperativas del cantón.

Esto puede ser debido a que los clientes no encuentran satisfacción suficiente con la entidad en cuanto a: productos, servicios, atención y seguridad. Pero si lo tomamos de otra manera puede ser lo contrario; es decir que antes de ser socios de la COAC Catamayo, formaban ya parte de otras instituciones; y que encontraron en ella lo que no pudieron brindar las otras y por tal razón buscaron recurrir a esta.

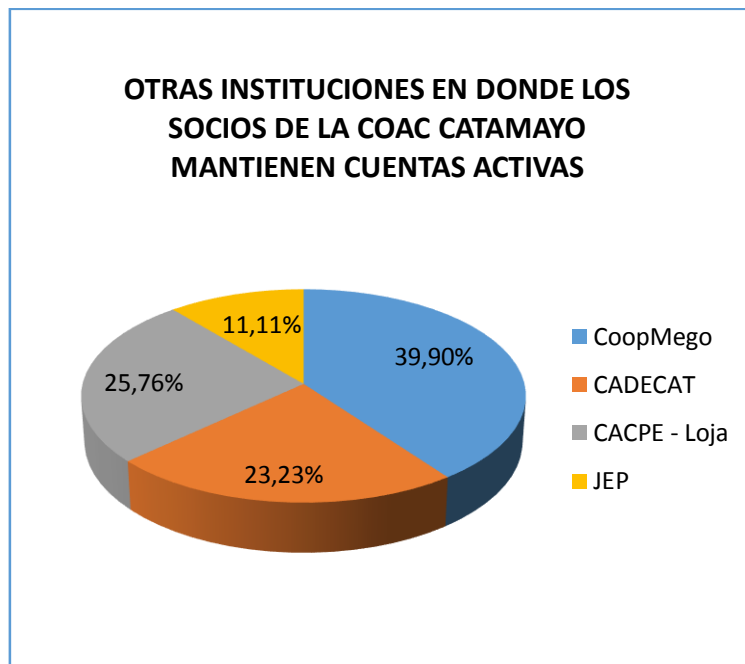
- ¿En qué institución?

CUADRO N° 32

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COOPMEGO	79	39,90%
CADECAT	46	23,23%
CACPE – Loja	51	25,76%
JEP	22	11,11%
TOTAL	198	100%

Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 31



Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del total de los socios que mantienen cuentas activas en otras cooperativas el 39,09% tienen en la CoopMego, el 25,76% en la CACPE-Loja, el 23,23% en la CADECAT y el 11,11% en la cooperativa JEP.

Este resultado nos demuestra que gran parte de los socios de la COAC Catamayo tienen cuentas activas en la CoopMego.

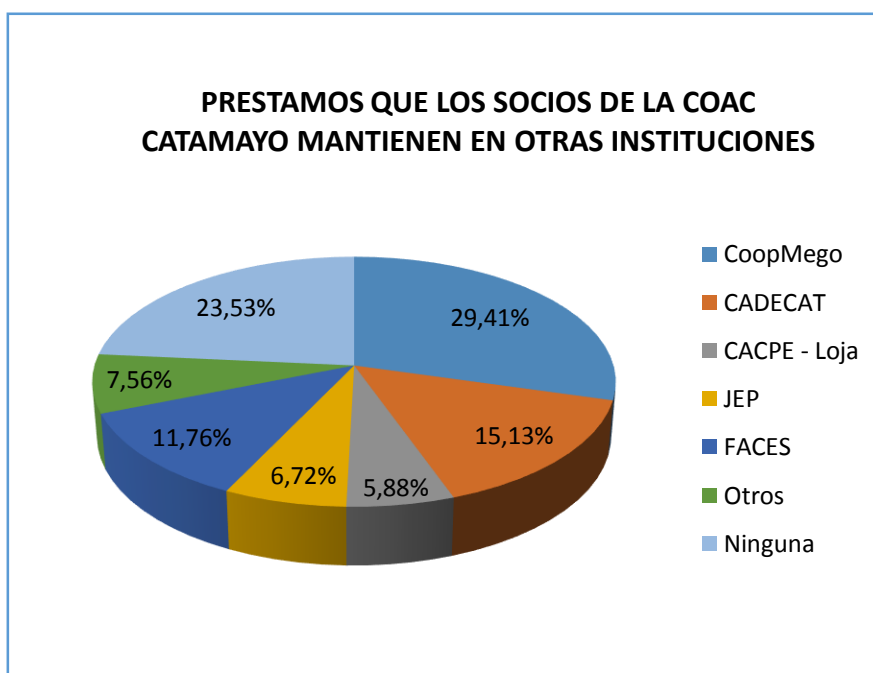
16. ¿Ha obtenido préstamos en otras instituciones?

CUADRO N° 33

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COOPMEGO	35	29,41%
CADECAT	18	15,13%
CACPE – Loja	7	5,88%
JEP	8	6,72%
FACES	14	11,76%
Otros	9	7,56%
Ninguno	28	23,53%
TOTAL	119	100%

Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 32



Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del 100% de los investigados el 23,53% no tiene préstamos en otras instituciones; mientras que el 29,41% tiene préstamos en la CoopMego; el 15,13% en la CADECAT; un 11, 76% en FACES; el 7,53% en otras instituciones como el Banco de Loja y el BNF; un 6,72% en la cooperativa JEP; y finalmente un 5,88% en la CACPE-Loja. Los resultados expuestos nos demuestran, que la mayor parte de los socios de la COAC Catamayo poseen préstamos en otras Instituciones.

17. Según su criterio del 1 al 4 califique cuál es su satisfacción en la prestación de los siguientes servicios.

CUADRO N° 34

INSTITUCIONES ALTERNATIVAS	COOP MEGO	CADECAT	CACPE LOJA	JEP	COAC CATAM	BANCO DE LOJA	FACES
	Calific	Calific	Calific	Calific	Calific	Calific	Calific
Variedad de Productos y Servicios	3	3	2	4	3	3	1
Tasas de Interés	2	3	2	4	4	2	1
Facilidad de Créditos	2	3	3	4	3	2	2
Atención al Cliente	4	2	3	4	3	4	3
Seguridad	4	1	2	4	3	4	1
Infraestructura	4	1	3	4	1	4	2
TOTAL	19	13	15	24	17	19	10

Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a los datos obtenidos de la calificación que realizaron los socios encuestados a cada una de las cooperativas del cantón, se deriva lo siguiente: la cooperativa JEP alcanzó una calificación máxima de 24 puntos, logrando de esta manera el primer lugar, demostrando que los socios están muy satisfechos en cuanto atención al cliente, variedad de productos y servicios, tasas de interés, seguridad e infraestructura.

Banco de Loja y COOPMEGO obtuvieron 19 puntos; con los resultados ilustrados anteriormente se puede evidenciar que las tasas de interés y la facilidad para la otorgación de crédito en estas instituciones son poco satisfactorias, sin embargo estas se destacan por la buena atención al cliente, la seguridad e infraestructura adecuada.

COAC Catamayo consiguió 17 puntos, mientras que CACPE-Loja alcanzo un puntaje de 15 puntos; CADECAT y FACES arrojaron una calificación de 13 y de 10 puntos respectivamente, demostrando que los clientes de estas instituciones están poco satisfechos con las tasas de interés, la facilidad en la otorgación de créditos, la infraestructura y la seguridad.

Los resultados expuestos nos indican que la cooperativa Catamayo Ltda., ocupa el cuarto lugar frente a las demás instituciones del sector; los parámetros que más influyeron para que esta entidad alcance este lugar fueron la variedad de productos y servicios, las tasas de interés adecuadas y la facilidad para los créditos.

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

Por otra parte se puede evidenciar que el competidor más fuerte es la JEP y Banco de Loja, teniendo como fortalezas mayores: el servicio al cliente, la seguridad y la infraestructura. Como el competido más débil de la COAC, tenemos a la FACES alcanzando puntajes bajos en la mayoría de los parámetros calificados.

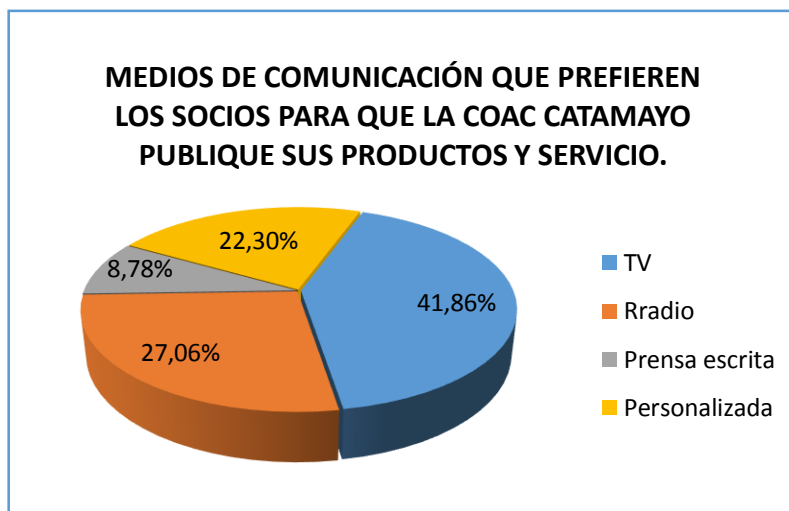
18. ¿A su criterio qué medio de comunicación debería utilizar la COAC Catamayo para publicar sus servicios y productos para captar más socios?

CUADRO N° 35

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TV	229	41,86%
Radio	148	27,06%
Prensa escrita	48	8,78%
Personalizada	122	22,30%
TOTAL	547	100%

Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

GRÁFICO N° 33



Fuente: Investigación directa a los socios de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De los 330 socios encuestados para el 41,86% el medio de comunicación publicitario para captar más clientes es la TV; el 27,06% considero que deber ser por radio; mientras que para el 22,30% la publicidad debe ser personalizada y para el 8,78% por prensa escrita. Por tanto, la televisión local es el medio de comunicación de uso cotidiano que tiene el potencial cliente de la COAC, seguido de la radio y de una acción personalizada; de ello se deriva del trato y la atención que se entrega al cliente, que este a su vez lo multiplica a los demás mediante comentarios y conversaciones, es así que una buena publicidad será producto de la calidad de los servicios que la institución preste y de los beneficios que reciben sus socios - clientes.

Diagnóstico Estratégico

Una vez realizada la interpretación de los instrumentos de recolección de información, aplicada a los socios, al personal y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Catamayo" Ltda., se llegó a determinar lo siguiente:

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

El servicio que con mayor frecuencia utilizan es caja, ya que los depósitos y retiros los realizan casi siempre de manera diaria; otro servicio que también utilizan con frecuencia son los créditos. Los productos y servicios que cumplen con sus expectativas son los depósitos de ahorro y de manera especial los depósitos a plazo fijo, debido a que los incentivos que dan por estos (tasas de interés) son altos en comparación con otras entidades financieras.

Los créditos también cumplen con las expectativas de los clientes, puesto que los requisitos para obtenerlos son mínimos y no tan complejos, sumado a todo esto los costos son cómodos y razonables con respecto al de otras instituciones, además el tiempo de espera para la aprobación y

otorgamiento de los mismos es de 1 a 3 días, considerándose como adecuado.

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

Así mismo a los socios les parece adecuado el lugar donde se encuentra ubicada la cooperativa, debido a que está instalada en la parte céntrica de la ciudad facilitando el libre acceso a toda la ciudadanía; pero si hablamos del espacio físico de la entidad, estos consideran que debe existir un lugar más grande y adecuado, con el fin de que se brinda mayor comodidad. Los factores que influyeron en los socios para preferir a la COAC Catamayo frente a otras instituciones, es la confianza que estos tienen en ella y por ser propio de su ciudad, aprecian lo suyo. Otro factor es la variedad de productos y servicios que esta oferta en comparación con otras instituciones; y de igual manera el horario de atención que posibilita que se realicen las operaciones financieras.

Del total de los socios que participaron en esta investigación, se pudo evidenciar que gran parte de ellos mantienen cuentas activas en otras instituciones financieras, especialmente en la COOPMEGO. De acuerdo a las calificaciones que estos otorgaron a cada una de las entidades en donde mantienen cuentas activas, se descubrió que La COAC Catamayo frente a su competencia al momento de ofertar sus productos y servicios se encuentra en un nivel medio. Y que la mayor fuerza competitiva en el mercado para esta es la Cooperativa JEP, el Banco de Loja y la CoopMego, alcanzando calificaciones altas en los siguientes parámetros: atención al cliente, seguridad e infraestructura. De la misma manera se determinó que un competidor débil para esta es FACES y la CADECAT que alcanzo calificaciones bajas en los parámetros expuestos anteriormente. Finalmente los socios de la COAC Catamayo, prefieren que la publicidad se la realice por medio de la televisión local o también a través de las emisoras que existen en la ciudad.

En la entrevista realizada al gerente y presidente de la COAC Catamayo Ltda., se logró conocer que en la institución se mantiene un tipo de liderazgo democrático – participativo, es decir que la elección de los cargos administrativos se los realiza mediante votación mayoritaria, dando oportunidad a todos los socios de esta institución para formar parte de los consejos. Actualmente la COAC no cuenta con un plan estratégico que le permita explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes en el mercado,

desarrollando actividades y tomando decisiones adecuadas que le ayuden a la entidad alcanzar sus objetivos.

Ninguno de los entrevistados (gerente, presidente y miembros del consejo de administración y de vigilancia) conocen la misión, visión y valores de la institución. Los objetivos que la COAC Catamayo tiene son:

- *A corto Plazo:* Obtener utilidad, alcanzar más socios y Tener un local propio.
- *A mediano plazo:* Crecer en rentabilidad y ser Competitiva.
- *A largo plazo:* Crecer en el mercado financiero local, ampliarse hacia las parroquias y tener oficinas a nivel de la Provincia.

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

La institución no posee ninguna herramienta administrativa, únicamente tiene los sistemas contables para llevar la contabilidad y los sistemas de recaudación para realizar los depósitos y retiros; además la mayor parte de los directivos de la entidad no están de acuerdo con la gestión económica y financiera de la cooperativa. Con respecto a los créditos que otorga la COAC Catamayo, la mayoría de estos están dirigidos al sector agrícola y comercial del cantón.

Los entrevistados manifestaron que la cooperativa debe implementar una página web, un cajero automático, emitir tarjetas de débito y de esta manera poder ahorrar tiempo para los socios, mejorando así el servicio y la atención al cliente. Igualmente hace falta una oficina para atención al cliente (apertura de cuentas, quejas y recomendaciones) para de esta forma saber lo que le hace falta al cliente y en que estamos fallando para mejorar.

La institución da a conocer sus productos y servicios a la comunidad a través de volantes y afiches. Los resultados económicos de la entidad se conocen cada mes, los mismos que en su mayoría son bajos e incluso nulos, es por tal razón los directivos prefieren recapitalizar las utilidades obtenidas con el fin de seguir prestando los servicios y otorgar créditos.

Los principales logros que la COAC Catamayo alcanzado durante los últimos años en el mercado financiero ha sido: crecer en capital y en número de socios, tener más captaciones de dinero para servir a los socios y clientes, mantener socios estables y contribuir al desarrollo del sector agrícola de Catamayo y sus parroquias.

Catamayo Ltda., no tiene proyectos a futuro, sin embargo esta ha logrado diferenciarse de la competencia por el fácil acceso a los productos y servicios, con precios cómodos. Lo que los directivos creen que le hace falta a la COAC Catamayo para ser líder en el sector es: más inversión, innovación y personal capacitado para dar un buen direccionamiento a la entidad, brindar servicios de mayor calidad a precios justos; asimismo

mencionan que la institución debe mejorar en el aspecto económico y en la recuperación de cartera.

Esta institución cumple con la responsabilidad social y ambiental. El factor más preponderante por el que la cooperativa no ha crecido al ritmo de la competencia es la falta de personal profesional y capacitado, que ayuden a la toma de decisiones y que aporte con ideas innovadora. Para que la COAC opere con mayor eficiencia y obtenga buena rentabilidad, es necesario contar con políticas de crédito para realizar las colocaciones de manera adecuada y de esta manera poder evitar la cartera morosa; también es indispensable mejorar la imagen y cambiar la forma de administrar, es decir que ya no se utilice prácticas ambiguas. Finalmente los directivos de la COAC consideran que las fortalezas que la entidad mantiene son: contar con un número significativo de socios, en relación con otras cooperativas de la ciudad y ofertar las mejores tasas de interés del mercado; entre las debilidades que esta posee tenemos: la falta de personal profesional y capacitado, la ausencia de técnicas de marketing; y la poca seriedad al otorgar los créditos.

A.I.1. ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

Dentro del análisis interno se identifican y analizan las fortalezas y las debilidades de la cooperativa Catamayo, en las áreas de organización, personal, servicios, tecnología, seguridad y diagnóstico financiero; con el propósito de examinar con mayor profundidad las relaciones internas entre

las áreas funcionales de esta institución; pues esto forma parte esencial del proceso analítico para la formulación de estrategias.

Para poder realizar este análisis se aplicó encuestas al personal y socios de la COAC Catamayo; de la misma manera se desarrolló entrevistas a los directivos de esta institución. De estas técnicas empleadas tenemos la siguiente información:

A.I.1.1. Organización.

La cooperativa de ahorro y crédito Catamayo Ltda., pertenece al segundo segmento del sector cooperativista y se encuentra regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Sus instalaciones están ubicadas en el centro de la ciudad, lo que permite estar cerca y a disposición de sus socios; cuenta con un local arrendado que tiene instalaciones pequeñas pero bien distribuidas; sin embargo el espacio físico deberá ser ampliado debido al incremento de los clientes, siendo este un factor que obligue a la adquisición de un local más amplio y funcional, que facilite el trabajo administrativo, brinde comodidad y mejore la atención al cliente.

Esta entidad goza de un alto nivel de confianza por parte de sus socios. En cuanto a planeación estratégica, la COAC Catamayo durante su vida institucional no ha desarrollado, ni ha implementado ningún plan estratégico, en pro de mejorar la gestión y elevar la rentabilidad financiera,

logrando a la vez armonizar una atención personalizada, dinámica y oportuna hacia sus clientes.

La entidad si cuenta con un organigrama estructural, misión, visión y valores; pero no tiene bien definidos, ni plasmados sus objetivos, lo que dificulta saber que quiere alcanzar o lograr la institución. Esta también no posee un manual de funciones, siendo esto un aspecto negativo, ya que son de suma importancia para una buena distribución y ejecución de tareas y funciones por parte de los empleados; pese a esto cada departamento cumple exclusivamente con las funciones que se le han asignado, lo que fortalece y mejora el desempeño institucional.

Además la COAC no posee políticas de crédito, factor negativo que afecta notablemente a la institución con el incremento de los niveles de morosidad, trayendo consigo baja rentabilidad; esta tampoco aplica técnicas de publicidad y marketing para atraer a los clientes.

A.I.1.2. Personal.

Tanto los señores miembros del consejo de vigilancia y del consejo de administración, así como el señor gerente y presidente de la COAC no tienen un título profesional o instrucción superior, mientras que la cajera y la contadora si poseen instrucción universitaria pero aún no son profesionales, la oficial de crédito si tiene una tecnología en sistemas, pero su título no va acorde con la función que desempeña. Esta situación expuesta es una debilidad que posee la institución, puesto que al no contar

con profesionales, con conocimientos acorde a sus funciones, actúan de manera incorrecta o negativa en el proceso de las actividades e incluso en la toma de decisiones y en la generación de ideas, que ayuden al desarrollo de la entidad.

A pesar de que la entidad cuenta con misión y visión, los administrativos y el personal que labora no saben cuál es la filosofía de la empresa. Esto se determina como una debilidad, ya que al no saber cuál es la misión y visión de la cooperativa, estos no podrán cumplir con los objetivos que se han planteado, retrasando o impidiendo así el progreso y el éxito de la misma.

En lo referente a cursos y talleres de capacitación y actualización para el personal, la institución no ha realizado ninguno hasta el momento; además el personal administrativo y operativo no tiene experiencia en el manejo de instituciones financieras, lo que afecta, significativamente su desempeño.

En cuanto a atención al cliente, estos prestan un servicio ágil y amable lo que los convierte en empleados eficientes; lo cual es una ventaja que fortalece a la institución.

Las remuneraciones salariales de los empleados, van acorde a las funciones que estos realizan, no obstante se los consideran bajos. Aunque el ambiente de trabajo es bueno, la comunicación entre empleados es un factor en el cual se debe trabajar un poco más, debido a la falta de confianza entre empleados por el tiempo de permanencia en la entidad.

A.I.1.3. Productos y Servicios.

Los productos y servicios que presta la COAC Catamayo son oportunos, adecuados, de fácil acceso y de precios cómodos para sus clientes, lo que fortalece a la entidad. Sumado a ello es la única cooperativa del sector que cuenta con una amplia y variada gama de productos y servicios. Además existen convenios con otras instituciones, para el beneficio de sus clientes; es la única institución en la ciudad que mantiene convenios con más de 10 cooperativas de la provincia. También se tienen convenios con SOLCA para el cuidado de la salud de sus socios.

Los créditos entregados por la COAC Catamayo son accesibles y con tasas de intereses más bajas que las de la competencia; estos van dirigidos en su gran mayoría al sector agrícola. Los depósitos a plazo son los productos que más llama la atención a sus clientes por el generoso pago de los intereses que van desde el 9% al 10%. Este factor se lo considera positivo, debido a que por el pago de estos intereses la cooperativa atrae más captaciones y por ende tiene a su disposición más capital para poder laborar, realizar las colocaciones y seguir generando más recursos.

A.I.1.4. Tecnología.

La institución cuenta con los equipos necesarios para dar un buen servicio como es el sistema contable AFC (ADMINISTRACION FINANCIERA CONTABLE), lo que fortalece a la cooperativa. Según la investigación realizada los sistemas y equipos de cómputo son rápidos y eficientes en las

transacciones. La COAC Catamayo es la primera institución del sector que para este 2015 empezara a laborar con un nuevo sistema informático, ofertado por el Banco Central del Ecuador, con respecto a este tema la cajera de la institución ya está totalmente capacitada; esto se considera una fortaleza para la institución.

A.I.1.5. Seguridad.

La COAC Catamayo posee cámaras de vigilancia que funcionan las 24 horas, cuenta con el botón de pánico y un guardia de seguridad que labora durante el horario de atención de la entidad; además todos sus recursos están asegurados.

A.I.1.6 Diagnóstico Financiero

Este diagnóstico se lo realiza con el fin de conocer la situación financiera actual de la COAC Catamayo como resultado de sus operaciones; para lo cual se aplicara el sistema de monitoreo PERLAS, con la ayuda del balance general y del estado de resultados, de los años 2012, 2013 y 2014.

CUADRO N° 36

Indicadores PERLAS Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

PROTECCIÓN

INDICADOR		2013	2014	META
P1	PROVISIÓN PARA PRESTAMOS INCOBRABLES / PROVISIÓN REQUERIDA PARA PRESTAMOS CON MOROSIDAD >12 MESES	31,53%	23,78%	100%
P2	PROVISIÓN NETA PARA PRESTAMOS INCOBRABLES / PROVISIÓN REQUERIDA PARA PRESTAMOS MOROSOS MENOR A 12 MESES	49,74%	61,58%	35%
P4	TOTAL CASTIGOS DE PRESTAMOS MOROSOS > 12 MESES	NO	NO	SI
P4	PRESTAMOS CASTIGADOS/TOTAL CARTERA DE PRÉSTAMOS	N/A	N/A	Lo Mínimo
P5	RECUPERACIÓN ACUMULADA DE CARTERA CASTIGADA / CARTERA CASTIGADA ACUMULADA	N/A	N/A	> 75%
P6	SOLVENCIA	86,22%	78,33%	≥ 111%

ESTRUCTURA FINANCIERA

INDICADOR		2013	2014	META
E1	PRESTAMOS NETOS / TOTAL DE ACTIVOS	66,90%	64,15%	70 - 80 %
E2	INVERSIONES LÍQUIDAS / ACTIVO TOTAL	19,97%	17,41%	≤ 16%
E3	INVERSIONES FINANCIERAS / ACTIVO TOTAL	0,00%	7,57%	≤ 2%
E4	INVERSIONES NO FINANCIERAS / ACTIVO TOTAL	0,00	0,00	0%
E5	DEPÓSITOS DE AHORRO Y A PLAZO / ACTIVO TOTAL	76,34%	78,49%	70 - 80%
E6	CRÉDITO EXTERNO / ACTIVO TOTAL	0,00	0,00	0 - 5 %
E7	APORTACIONES DE ASOCIADOS / ACTIVO TOTAL	10,26%	8,36%	≤ 20%
E8	CAPITAL INSTITUCIONAL / ACTIVO TOTAL	4,22%	3,36%	≥ 10%
E9	CAPITAL INSTITUCIONAL NETO / ACTIVO TOTAL	-4,38%	-6,94%	≥ 10%

RENDIMIENTOS Y COSTOS

INDICADOR		2013	2014	META
R1	INGRESO NETO DE PRESTAMOS / PROMEDIO DE CARTERA DE PRÉSTAMOS NETA	19,41%	17,83%	16,30%
R2	INGRESO POR INVERSIONES LÍQUIDAS / PROMEDIO DE INVERSIONES LÍQUIDAS	3,89%	15,72%	1,23%
R3	INGRESO POR INVERSIONES FINANCIERAS / PROMEDIO DE INVERSIONES FINANCIERAS	52,18%	11,63%	7,54%
R4	INGRESO POR INVERSIONES NO FINANCIERAS / PROMEDIO DE INVERSIONES NO FINANCIERAS	0,00	0,00	≥ R1
R5	COSTO FINANCIERO: INTERESES SOBRE DEPÓSITOS DE AHORRO / PROMEDIO DE DEPÓSITOS DE AHORRO	2,20%	2,03%	1,23%
R5.1	COSTO FINANCIERO: INTERESES SOBRE DEPÓSITOS A PLAZO / PROMEDIO DE DEPÓSITOS A PLAZO	9,62%	8,88%	7,54%

R6	COSTO FINANCIERO: INTERESES SOBRE EL CRÉDITO EXTERNO / PROMEDIO DE CRÉDITO EXTERNO	0,00	0,00	22,07%
R7	COSTO FINANCIERO: DIVIDENDO SOBRE APORTACIONES DE ASOCIADOS / PROMEDIO DE APORTACIONES DE ASOCIADOS	0,00	0,00	1,23%
R8	MARGEN BRUTO / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL	7,22%	7,93%	≥ 10% DE E9
R9	GASTOS OPERATIVOS / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL	6,67%	7,17%	≤ 5%
R10	PROVISIONES PARA PRESTAMOS INCOBRABLES / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL	0,47%	0,58%	^ P1 = 100% ^ P2 = 35%
R11	INGRESOS O GASTOS EXTRAORDINARIOS / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL	0,36%	0,02%	Mínimo
R12	INGRESOS NETO / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL (ROA)	0,07%	0,10%	^ E9 >10%
R13	EXCEDENTE NETO / PROMEDIO DE CAPITAL (ROC)	2,02%	2,56%	> Inflación

LIQUIDEZ

	INDICADOR	2013	2014	META
L1	INVERSIONES LÍQUIDAS + ACTIVOS LÍQUIDOS - CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO / DEPÓSITOS DE AHORRO	22,89%	20,76%	15 -20 %
L2	RESERVAS DE LIQUIDEZ / DEPÓSITOS DE AHORRO	18,26%	25,74%	10%
L3	ACTIVOS LÍQUIDOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	5,06%	4,16%	< 1%

ACTIVOS IMPRODUCTIVOS

	INDICADOR	2013	2014	META
A1	TOTAL MOROSIDAD DE CARTERA / CARTERA DE PRESTAMOS BRUTA	26,59%	28,44%	≤ 5%
A2	ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	18,42%	14,34%	≤ 5%
A3	CAPITAL INSTITUCIONAL NETO + CAPITAL TRANSITORIO + PASIVOS QUE NO PRODUCEN INTERESES / ACTIVOS IMPRODUCTIVOS	27,75%	34,67%	≥ 200%

SEÑALES EXPANSIVAS O DE CRECIMIENTO

	INDICADOR	2013	2014	META
S1	CRECIMIENTOS DE PRÉSTAMOS	11,58%	22,19%	^ E1 = 70 - 80%
S2	CRECIMIENTOS DE INVERSIONES LÍQUIDAS	89,44%	15,49%	^ E2 ≤ 16%
S3	CRECIMIENTOS DE INVERSIONES FINANCIERAS	-100%	100%	^ E3 = ≤ 2%
S4	CRECIMIENTOS DE INVERSIONES NO FINANCIERAS	0,00	0,00	^ E4 = 0%
S5	CRECIMIENTOS DE DEPÓSITOS DE AHORRO	14,28%	39,91%	^ E5 = 70 - 80%
S5 .1	CRECIMIENTOS DE DEPÓSITOS A PLAZO	13,16%	27,55%	^ E5 = 70 - 80%
S6	CRECIMIENTOS DE CRÉDITO EXTERNO	0,00	0,00	^ E6 = 0 - 5 %
S7	CRECIMIENTOS DE APORTACIONES DE ASOCIADOS	0,00%	3,86%	^ E7 ≤ 20%
S8	CRECIMIENTOS DE CAPITAL INSTITUCIONAL	0,00%	3,86%	^ E8 ≤ 10%

S9	CRECIMIENTOS DE CAPITAL INSTITUCIONAL NETO	20,70%	1,38%	^ E9 ≤ 10%
S10	CRECIMIENTOS DEL NÚMERO DE ASOCIADOS	9,71%	8,52%	≥15%
S11	CRECIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	15,88%	27,44%	> INFLACIÓN + 10%

Fuente: Análisis PERLAS – Anexo N° 2.

Elaborado por: La autora.

Puntos Débiles

En los indicadores de protección se observa que las provisiones que posee la COAC para cubrir todos sus préstamos con morosidad mayor a 12 meses son sumamente bajas 31,53% para el 2013 y 23,78% para el 2014, no alcanzan la meta que es del 100%; esta situación nos demuestra que no existe una adecuada provisión para estos préstamos. Es decir, que la institución no cuenta con los recursos suficientes para compensar en su totalidad los créditos con morosidad mayor a 12 meses que deberán ser castigados.

La COAC Catamayo no castiga los préstamos morosos, por lo que no permite cuantificar la pérdida total real de la cartera de créditos. En cuanto a los indicadores de solvencia, se evidencia que el nivel de protección que tiene la institución para los ahorros y aportaciones de sus asociados, en el caso de la liquidación de los activos y pasivos, es sumamente bajo; esto se da como consecuencia de los altos niveles de morosidad, que reducen los ingresos y por consiguiente la solvencia.

De acuerdo a los resultados obtenidos de los indicadores que miden la estructura financiera, se determina que no existe una adecuada

participación de la cartera de créditos dentro de los activos, puesto que esta alcanza 66,90% en el año 2013 y 64,15% en el 2014; y el sistema establece una meta de 70% al 80%, lo cual no es favorable ya que la cartera de créditos es el principal activo que genera ingresos para este tipo de entidades. También se constató que el activo total invertido en inversiones liquidas a corto plazo supera a los parámetros establecidos, situación negativa para la institución debido a que los márgenes que se recibe por este tipo de inversiones son significativamente menores a los que se perciben por la cartera de créditos.

Las aportaciones de los socios de la COAC financiaron a los activos en un 10,26% en el 2013, mientras que para el 2014 en un 8,36%. Esto refleja existen aportaciones mínimas por parte de los socios, situación que trae como consecuencia un nivel de capital institucional bajo.

Los indicadores de rendimientos y costos muestran, que los costos que generan los depósitos a plazo llegaron a un 9,62% en el 2013 y a un 8,88% en el 2014, se puede constatar que la tasa pasiva que otorga la COAC por estos depósitos es alta (10%) en comparación con el 7,54%, que es la tasa de interés pasiva máxima establecida por el BCE, lo que genera costos financieros muy significativos y por ende menor rentabilidad.

Así mismo el margen bruto de la COAC Catamayo para el año 2013 fue de 7,22%, mientras que para el 2014 es de 7,93%; estos no superan a la meta establecida por el sistema que es de $\geq 10\%$, demostrándonos que los

rendimientos de todos los activos de la COAC se encuentran en un nivel bajo, es decir que no se están generando los suficientes ingresos como para obtener una utilidad apropiada, esto impide que la institución aumente su capital institucional, restándole así la capacidad para preservar las reservas de capital; de la misma manera se puede evidenciar que la productividad de la cooperativa en función del manejo administrativo es mala, puesto que los costos administrativos son elevados.

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

Finalmente los indicadores de señales de crecimiento muestran una disminución de un 8,52%, en el 2104 del número de socios de la cooperativa Catamayo, esto se originó fundamentalmente por la presencia de una fuerte competencia como es la cooperativa JEP.

Puntos Fuertes

Las provisiones para los préstamos con morosidad menor a 12 meses alcanzaron un 49,74% en el 2013, e incrementaron a un 61,58% para el 2014. Los resultados obtenidos superan al 35% que es la meta; lo cual expresa que existen provisiones adecuadas e importantes, puesto que se

está salvaguardando esta cartera de créditos en caso de incumplimiento de la misma.

El total de activo que posee la COAC está financiado por los depósitos de ahorro y a plazo en un 76,34% en el 2013, mientras que para el 2014 por un 78,49%; esto indica que los asociados ya no ahorran solamente para pedir prestado, sino que ahorran debido a la confianza que estos tienen en la cooperativa y por las tasas de interés competitivas ofrecidas. Así mismo se pudo constatar que la institución posee independencia financiera, puesto que no posee créditos con otras instituciones financieras.

Al aplicar los indicadores de rendimientos y costos, se pudo evidenciar que: las utilidades que la institución recibe por las inversiones financieras a corto plazo son sumamente altas, brindando de esta manera mayor liquidez a la entidad. En cuanto a los costos, se puede manifestar que la institución cancela intereses razonables por los depósitos de ahorros (2,20%), aunque es mayor a la tasa establecida por el BCE; no supera a la inflación (4,36%). También se pudo constatar que la COAC Catamayo no paga dividendos por las aportaciones de sus socios, lo cual es muy favorable.

Con respecto a los resultados obtenidos en los indicadores de liquidez, se pudo constatar que la institución posee suficientes reservas de efectivo líquido (22,89%, y de 20,76% para el 2013 y 2014 respectivamente), para cumplir con las obligaciones adquiridas a corto plazo, respaldar sus operaciones y para asumir futuros compromisos; además esto demuestra

que la cooperativa si está cumpliendo con los requisitos obligatorios del Banco Central, en cuanto a reservas de liquidez.

Finalmente comparando los resultados de los indicadores de señales de expansión, se observa un incremento en la estructura de los depósitos de ahorro de un 14,28% en el 2013 a un 39,91% en el 2014; esto nos demuestra la aceptación que tiene la institución dentro del mercado. También se pudo verificar que los depósitos a plazo crecieron de un 13,16% para el 2013 a un 27,55% en el 2014; lo cual es positivo para la COAC, puesto que estos brindan financiamiento a la institución a largo plazo, permitiéndole a esta realizar más colocaciones de cartera, obteniendo así mayor rentabilidad.

CÓDIGO	FORTALEZA	CÓDIGO	DEBILIDAD
A.I.1.1.	Ubicación física de las instalaciones en el centro de la ciudad, que le permite estar cerca y a disposición de sus socios.	A.I.1.1.	Falta de planeación estratégica, donde se determinen acciones y demás proyectos.
A.I.1.1.	Alto nivel de confianza de sus asociados.	A.I.1.1.	Objetivos institucionales poco claros.
A.I.1.3.	La variedad de los productos y servicios que oferta en el mercado.	A.I.1.1.	Instalaciones físicas poco adecuadas para atender a la demanda de socios que frecuentan a diario la Cooperativa.
A.I.1.3.	Los productos y servicios que presta la COAC son oportunos, adecuados, de fácil acceso y de precios cómodos en comparación con la competencia.	A.I.1.1.	Informalidad en la definición de funciones y responsabilidades el personal, por la falta de un manual de funciones.
A.I.1.3.	La existencia convenios con otras cooperativas de la provincia.	A.I.1.1.	Poca uniformidad, seriedad y profesionalismo al entregar los créditos, por la ausencia de políticas de crédito.
A.I.1.3	Grandes cantidades de captaciones (depósitos a plazo), que permiten tener mayor liquidez.	A.I.1.1.	Ausencia de técnicas de marketing y escasa publicidad.
A.I.1.4	Equipos y sistemas necesarios, eficientes y actualizados para dar un buen servicio.	A.I.1.2.	Limitado recurso humano profesional para desarrollar las actividades de la COAC.
		A.I.1.2.	Escaso compromiso por parte del personal – no memorizan, no tienen interés por conocer la visión y misión de la cooperativa.
A.I.1.6	Independencia financiera	A.I.1.2.	Falta de capacitación al personal.
A.I.1.6	Buenos niveles de liquidez	A.I.1.6.	Nivel de capital institucional bajo
		A.I.1.6.	Baja rentabilidad de los activos y del capital.

Cuadro N° 37 Determinación de Fortalezas y Debilidades

Fuente: Investigación directa, encuestas y entrevista aplicadas a los socios, empleados y directiva de la COAC.

Elaborado por: La autora.

Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEI

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

Cuadro N° 38 Matriz MEI

FORTALEZAS Y DEBILIDADES
Valores de calificación
1 = Debilidad Mayor
2 = Debilidad Menor
3 = Fortaleza menor
4 = Fortaleza Mayor

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Peso	Calf	Peso Pond
Fortalezas			
Ubicación física de las instalaciones en el centro de la ciudad.	0,03	3	0,09
Alto nivel de confianza de sus asociados.	0,06	4	0,24
La variedad de los productos y servicios que oferta en el mercado.	0,04	3	0,12
Los productos y servicios que presta la COAC son oportunos, adecuados, de fácil acceso y de precios cómodos en comparación con la competencia.	0,05	4	0,20
La existencia convenios con otras cooperativas de la provincia.	0,04	3	0,12
Grandes cantidades de captaciones (depósitos a plazo), que permiten tener mayor capital de trabajo.	0,04	3	0,12
Equipos y sistemas necesarios, eficientes y actualizados para dar un buen servicio.	0,04	3	0,12
Independencia financiera.	0,06	4	0,24
Buenos niveles de liquidez.	0,07	4	0,28

Debilidades			
Falta de planeación estratégica, donde se determinen acciones y demás proyectos.	0,05	1	0,05
Objetivos institucionales poco claros.	0,07	1	0,07
Instalaciones físicas poco adecuadas para atender a la demanda de socios que frecuentan a diario la Cooperativa.	0,03	1	0,03
Informalidad en la definición de funciones y responsabilidades el personal, por la falta de un manual de funciones.	0,04	1	0,04
Poca uniformidad, seriedad y profesionalismo al entregar los créditos, por la ausencia de políticas de crédito.	0,05	1	0,05
Ausencia de técnicas de marketing y escasa publicidad.	0,06	1	0,06
Limitado recurso humano profesional para desarrollar las actividades de la COAC.	0,04	1	0,04
Escaso compromiso por parte del personal de la institución.	0,05	1	0,05
Falta de capacitación al personal.	0,04	1	0,04
Nivel de capital institucional bajo.	0,06	1	0,06
Baja rentabilidad de los activos y del capital.	0,08	1	0,08
TOTAL	1	42	2,10

Fuente: Cuadro N° 38

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS.- Se obtuvo un promedio ponderado de 2,10 por debajo del valor equilibrado de 2,50. Este resultado nos demuestra que la COAC Catamayo tiene una posición interna muy débil, puesto que sus debilidades son mayores a sus fortalezas.

La institución mantiene problemas internos que deben ser considerados para su eliminación o solución inmediata, ya que las debilidades que posee la COAC son limitaciones que entorpecen e impiden el desarrollo de la misma. Este resultado también nos demuestra que no están aprovechando las fortalezas que mantiene la COAC para eliminar sus debilidades, permitiendo así un sano crecimiento de la misma.

A.E.2 ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

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

A.E.2.1 Entorno Genérico

El estudio del entorno genérico de la cooperativa ayudará a analizar las fuerzas externas que pueden tener una influencia directa o indirecta en la entidad, ya que no son controlables y afectan en sus decisiones.

A.E.2.1.1 Factores Económicos

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

A.E.2.1.1.1 PIB

Durante los últimos años Ecuador ha obtenido una tasa de variación en el ritmo del crecimiento el PIB; en el año 2013 este era de 4,6% mientras que para el 2014 se redujo a un 3,8%; todo esto como consecuencia de la caída brusca del precio del petróleo desde el tercer trimestre del 2014.

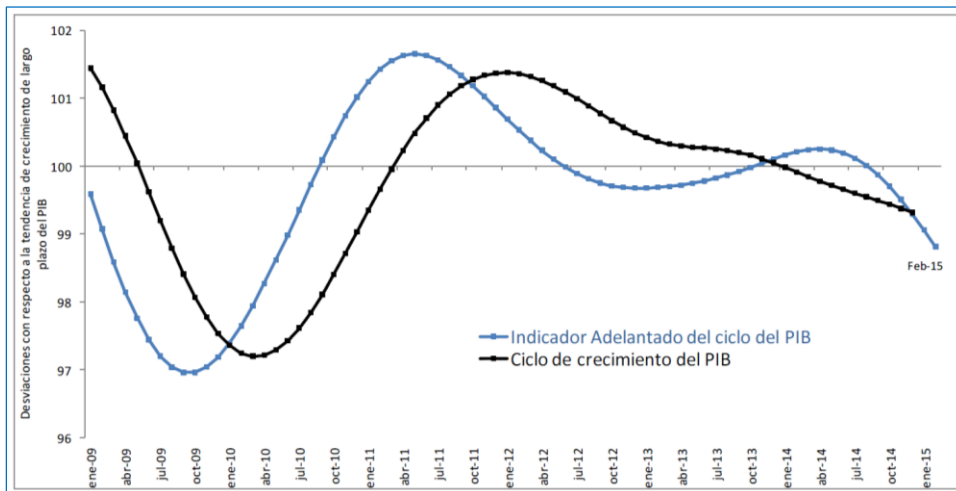
Gráfico N° 34 Tasa de variación del PIB

SECTOR REAL		
Producto interno bruto (PIB)	2013	2014
Tasa de variación anual	4,6%	3,8% ▼
Tasa de variación PIB trimestral	2014. IV	2015. I
PIB total a precios constantes, base 2007	0,5%	- 0,1% ▼

Fuente: BCE - Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: La autora.

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

Gráfico N° 35 Ciclo del Producto Interno Bruto e indicador adelantado 2015.



Fuente: BCE - Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: La autora.

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

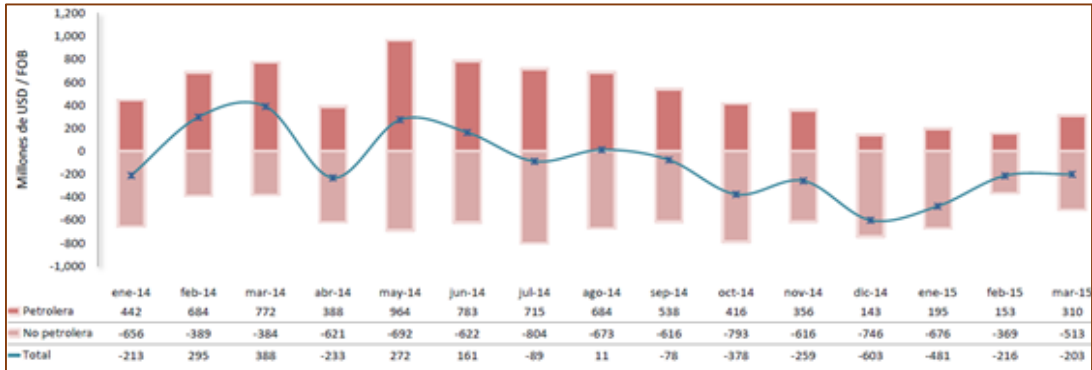
Con los datos antes expuestos, se puede manifestar que la reducción del PIB trae consigo menor flujo de efectivo y por ende un decrecimiento de la economía ecuatoriana. Esta situación representa una AMENAZA para la cooperativa, ya que esta situación generará menor liquidez, menor capacidad de compra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

A.E.2.1.1.2 Balanza Comercial

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

En marzo del 2015 está registró un déficit de USD - 202,69 millones; -33.63% menos que el resultado obtenido en diciembre del 2014 que fue de USD - 602,77 millones.

Gráfico N° 36 Balanza Comercial 2015

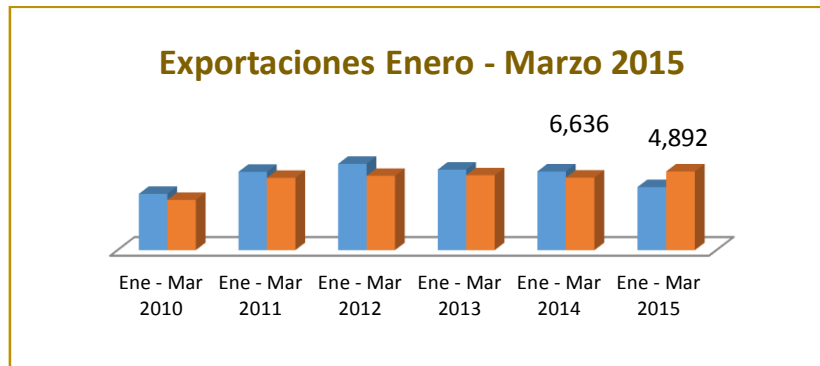


Fuente: BCE Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: La autora.

Al comparar las exportaciones ecuatorianas generadas en marzo del 2015 con los valores obtenidos en marzo del 2014, estas disminuyeron en un 69,91%, este resultado se da como consecuencia de la caída del precio del petróleo y a la pérdida de competitividad de estas, debido a la apreciación del dólar. Relacionando las importaciones en los mismos periodos, tenemos que estas disminuyeron en un 92,85%.

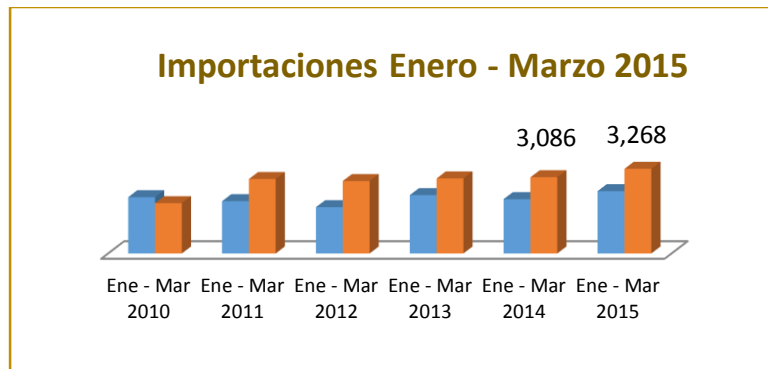
Gráfico N° 37 Exportaciones



Fuente: BCE - Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 38 Importaciones



Fuente: BCE Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: La autora.

Aunque exista una disminución de las importaciones, las exportaciones siguen siendo menores que estas, por tal razón la balanza comercial sigue arrojando valores negativos, los mismos que se mantienen desde el primer trimestre del 2015. Esta situación refleja una menor disponibilidad de divisas, aumentando así el riesgo país; esto resulta negativo para la economía de nuestro país y por ende para la COAC Catamayo, ya que se disminuye la capacidad de pago de los ecuatorianos.

A.E.2.1.1.3 Riesgo País

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

En abril del 2015 el riesgo país, medidor que contemplan los inversores y los mercados internacionales para incrementar su participación en la economía de Ecuador no tiene las mejores cifras si se compara con el resto de la región. El cálculo que muestra el BCE (Banco Central del Ecuador) llega a 678 puntos; es decir que Ecuador paga el 6,78% sobre la tasa de los bonos americanos.

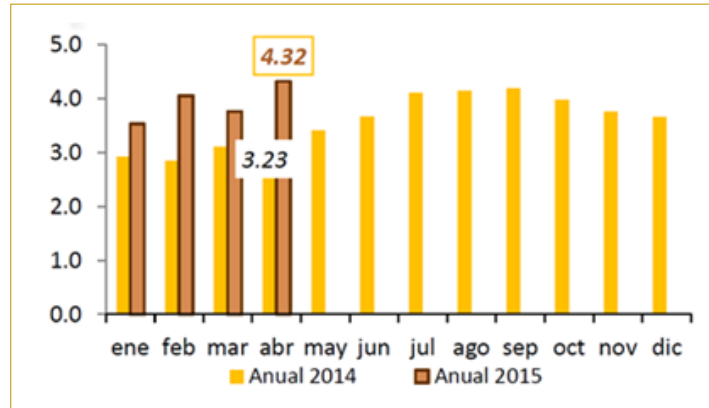
Pese a esto, el escenario actual no luce atractivo para nuevas inversiones; punto negativo para el país, porque el crecimiento de la economía depende mucho de la nueva inversión pública y privada. Este escenario representa una AMENAZA para la COAC, ya que si no existe inversión habrá menos movimiento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

A.E.2.1.1.4 Inflación

La inflación es un factor que determina el costo del dinero en el Ecuador y dimensiona los costos de los productos, bienes y servicios. La inflación anual en abril del 2014 fue de 3.23%, mientras que para abril del 2015 es de 4.32%; lo cual se denota que existe un incremento muy significativo.

En marzo del 2015 la inflación anual del Ecuador se ubicó sobre la inflación internacional y la de los Estados Unidos; el incremento del costo de los bienes y servicios, se dio en este año como consecuencia de la aplicación de sobretasas arancelarias a las importaciones (salvaguardias), en especial a los bienes de consumo final.

Gráfico N° 39 Inflación Anual



Fuente: BCE Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: La autora.

Esta situación es totalmente negativa, debido a que el incremento de la inflación trae consigo la pérdida del poder adquisitivo de los ecuatorianos, esto también hace que se disminuya la capacidad de ahorro de los mismos; es así que las AMENAZAS a las que se enfrenta la cooperativa son factores que inciden en la capacidad de pago de las personas; por ello, acceder a créditos o pagar los mismos hacen que el riesgo se eleve y por ende el negocio financiero no resulte tan rentable; causando la elevación del índice de morosidad de una institución.

A.E.2.1.1.5 Desempleo

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

Gráfico N°40 Desempleo 2015

MERCADO LABORAL	Dic – 2014	Mar – 2015	
Tasa de Desempleo Total	4,54%	4,84%	▲
Quito	3,22%	4,39%	▲
Guayaquil	4,01%	3,78%	▼
Cuenca	2,30%	3,26%	▲
Ambato	3,68%	6,43%	▲
Machala	2,48%	3,70%	▲

Fuente: BCE - Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: La Autora.

Según los informes del BCE la tasa de desempleo en el Ecuador en diciembre del 2014 era de 4.54%, mientras que el marzo del 2015 el desempleo se ubicó en un 4.84%, lo cual indica que este subió en un 0.30%; se prevé que este indicador seguirá en aumento. Esto llegaría a ser una AMENAZA para el sector financiero puesto que si las personas no trabajan, o no poseen un ingreso estable, la capacidad de ahorro y de pago disminuye.

A.E.2.1.1.6 Tasa Activa y Tasa Pasiva

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

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

Gráfico N° 41 Tasa Activa y Pasiva

TASA ACTIVA REFERENCIAL		TASA PASIVA REFERENCIAL	
FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Mayo-31-2015	8.45 %	Mayo-31-2015	5.51 %
Abril-30-2015	8.09 %	Abril-30-2015	5.39 %
Marzo-31-2015	7.31 %	Marzo-31-2015	5.31 %
Febrero-28-2015	7.41 %	Febrero-28-2015	5.32 %
Enero-31-2015	7.84 %	Enero-31-2015	5.22 %
Diciembre-31-2014	8.19 %	Diciembre-31-2014	5.18 %
Noviembre-30-2014	8.13 %	Noviembre-30-2014	5.07 %
Octubre-31-2014	8.34 %	Octubre-31-2014	5.08 %
Septiembre-30-2014	7.86 %	Septiembre-30-2014	4.98 %
Agosto-31-2014	8.16 %	Agosto-31-2014	5.14 %
Julio-30-2014	8.21 %	Julio-30-2014	4.98 %

Fuente: BCE - Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: La autora.

La tasa activa referencial de mayo del 2015 llegó al 8.45%; la cual es 0.81 puntos porcentuales mayor a la registrada en mayo del 2014. Las elevadas tasas de interés son un riesgo para las operaciones de las instituciones financieras, por lo tanto, la cooperativa de ahorro y crédito Catamayo Ltda., ve a esta situación como una AMENAZA, ya que el riesgo que corre esta al prestar el dinero a una tasa de interés elevada, es de que exista la posibilidad de que el socio no cancele el crédito, y ese dinero ingrese a una cartera morosa e incobrable.

En este contexto, la participación del sistema cooperativo en el mundo del negocio financiero corre riesgos que exigen una inmediata formulación de estrategias que les permita sobrevivir y de a poco crecer. En lo que respecta a la tasa pasiva actual, esta se ubicó en 5.51%; la tasa mínima que se paga al ahorrador, desmotiva el ahorro y fomenta el consumo.

A.E.2.1.1.7 Sobretasas Arancelarias – Salvaguardias

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

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

Las sobretasas arancelarias se aplican de la siguiente manera:

Gráfico N° 42 Sobretasas Arancelarias

SOBRETASAS	PRODUCTOS
5%	Bienes de Capital y materias primas no esenciales
15%	Bienes de sensibilidad media

25%	Neumáticos, cerámicas, CKD de televisores y CKD motos
45%	Bienes de consumo final, televisores y motos.

Fuente: Comunicado oficial de la presidencia.

Elaborado por: La autora.

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

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

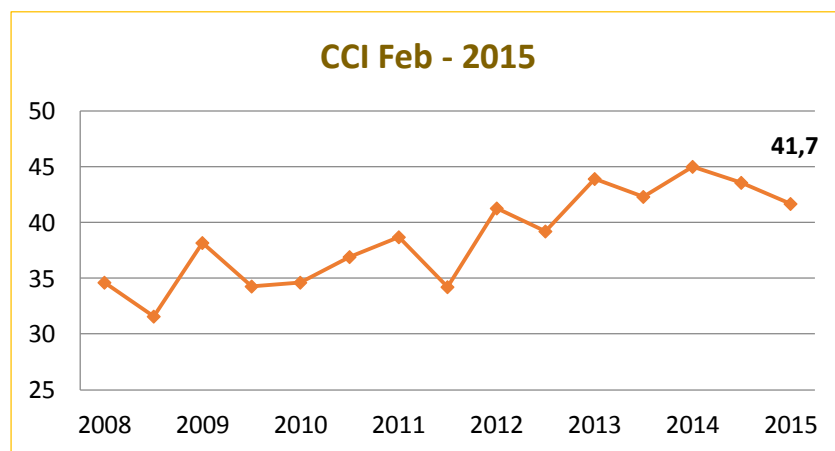
A.E.2.1.1.8 Índice de Confianza del Consumidor - ICC

La confianza del consumidor mide el grado de optimismo que los consumidores sienten sobre el estado general de la economía y sobre su situación financiera personal. Es decir evalúa que tan seguras se sienten las

personas sobre la estabilidad de sus ingresos, esta también determina sus actividades de consumo; por lo tanto sirve como uno de los indicadores claves en la forma general de la economía.

En febrero del 2015 el ICC se ubicó en 41.7 puntos, mientras que en febrero del 2014 este índice estuvo en 45 puntos; indicándonos una reducción de 3.30 puntos. En el área urbana de las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala, el ICC presentó en marzo de 2015 una reducción de 2.5 puntos en relación a febrero de 2015, al situarse en 39.2 puntos.

Gráfico N° 43 ICC 2015



Fuente: BCE – Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: La autora.

Estos resultados expuestos nos indican una disminución en los gastos de los consumidores, situación por la cual las instituciones financieras deben prepararse para la reducción de sus actividades de préstamo, tales como las solicitudes de hipotecas y el uso de tarjetas de crédito.

Así mismo la disminución en la confianza del consumidor continuada insinúa, que en el estado actual de la economía la mayoría de los consumidores tienen una visión negativa sobre la capacidad para encontrar y conservar buenos empleos. Estas situaciones expuestas nos demuestran que la salud financiera y el poder adquisitivo de los consumidores son inadecuadas, lo cual se convierte en una AMENAZA para la COAC.

A.E.2.2.1.2 Factor Político – Legal

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

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

Art. 311. El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro.

Las iniciativas de servicios del sector financiero, popular y solidario y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria”

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

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

En base a este breve análisis se detalla las siguientes OPORTUNIDADES para la cooperativa: que la COAC Catamayo se encuentre regulada por la Superintendencia de Economía Popular y solidaria brinda mayor seguridad a

sus socios, y por ende mayor aceptación por parte de estos, incrementando así la capacidad financiera de la institución, además de ayudar a fomentar el desarrollo económico de la población y del cantón.

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

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

De la misma manera dentro de este factor se concluye que hay AMENAZAS existentes para la cooperativa de ahorro y crédito Catamayo Ltda., ya que al

no cumplir con los requisitos exigidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, está podría llegar a ser liquidada. Además la inestabilidad política en la que actualmente está el país, como consecuencia del proceso de transición, crea nuevas leyes, que directa o indirectamente afecta al sistema financiero y por ende a la cooperativa sujeta de estudio.

A.E.2.1.3 Factor Social – Cultural

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

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

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

El Ecuador tiene 15,5 millones de habitantes; la esperanza de vida de la población es de 80,5 años en promedio, Loja es una de las provincias con mayor esperanza de vida con 78 años. El 72,6% de los ecuatorianos se consideran mestizos y el 51% pertenece al sector urbano.

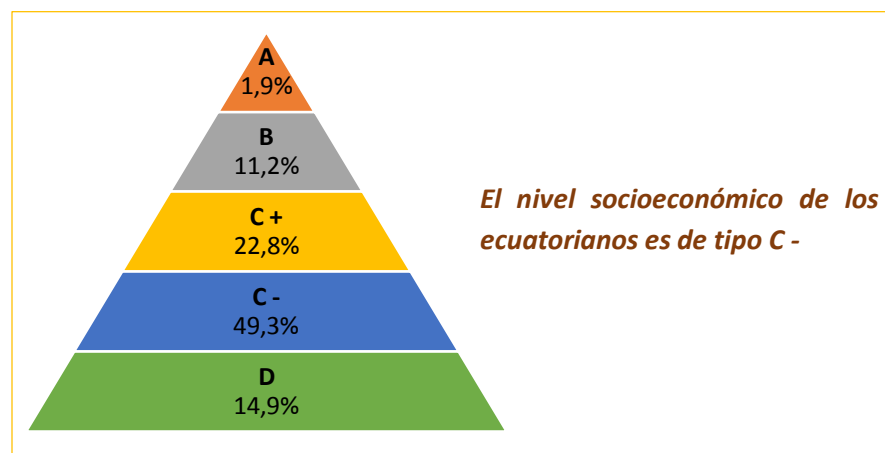
En lo que se refiere a la filiación religiosa, los datos demuestran que el 91,95% de la población afirma tener una religión, de los cuales el 80,4% pertenece a la religión católica, el 11,3% evangélica, 1,29% Testigos de Jehová y el restante 6,96% pertenecen a otras religiones. Tres de cada diez creyentes afirman asistir por lo menos una vez a la semana a algún culto religioso (cultos, misas, reuniones, etc.); dos de cada diez una vez al mes y el 15,9% asiste solo en ocasiones especiales. Sin embargo para la cooperativa este indicador es indiferente ya que a ellos no les interesa conocer acerca de la religión que profesan los socios, si pertenecen algún tipo de grupos, etc.

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

De acuerdo a las estadísticas del mercado laboral en el Ecuador, se tiene que la tasa de ocupación es del 95,2%, el subempleo del 41,25% y un 4,8% del desempleo; índice que ha disminuido con respecto a años anteriores. Sin embargo el empleo inadecuado en el 2015 se ubicó en un 52,06%.

La canasta básica llegó a costar \$ 665,09, es decir, \$ 30,42 más que en el año 2014 y el ingreso familiar promedio cubre el 99,35 % del costo total de la canasta. Así también tenemos que el nivel socio económico de los ecuatorianos es de tipo C-, con un 49,3%.

Gráfico N° 44 Nivel socioeconómico agregado de los ecuatorianos.



Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

Elaborado por: La autora.

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

que existe un fuerte poder adquisitivo; así mismo la remuneración unificada desde el año 2014 ha crecido desde los USD 340,00 hasta los USD 354,00 al 2015. Esta situación se considera como una OPORTUNIDAD para la institución, debido a que existe un alto nivel de consumo, que trae como resultado un aumento en la adquisición de créditos para poder satisfacer esta necesidad.

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

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

de la población y por ende que exista una liquidez limitada; con este panorama también se disminuirán los fondos disponibles para la institución; si no existen ahorros, la entidad no podría seguir con el giro normal de sus operaciones.

A.E.2.1.4 Factor Tecnológico

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

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

La billetera móvil o dinero electrónico, será un medio de pago que se utilizará en celulares y tablet's, que permitirá realizar cargas y descargas de dinero físico por electrónico en las ventanillas de una de sus agencias, para la compra de bienes en establecimientos como: autoservicios, farmacias, supermercados o establecimientos que estén dentro del sistema de dinero electrónico.

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

A.E.2.1.5 Factor Seguridad

La seguridad como ya es de nuestro conocimiento, es un estado de bienestar que disfruta y percibe la población, dentro de las políticas actuales, la seguridad ha sido un punto clave en el cual el gobierno ha venido trabajando arduamente como: el fortalecimiento de la fuerza pública reflejada en el incremento de personal policial, con equipamiento óptimo para cumplir con su labor; otro avance es la implementación del sistema ECU 911 siendo este un sistema de monitoreo, control y vigilancia que ayuda a velar por la seguridad de la ciudadanía. Actualmente dicho sistema se encuentra activado en la mayor parte de ciudades del país, de la cual no está exenta la ciudad de Catamayo es por esto que se considera como una OPORTUNIDAD para las entidades del sistema financiero de esta ciudad y por ende para la cooperativa sujeto de estudio.

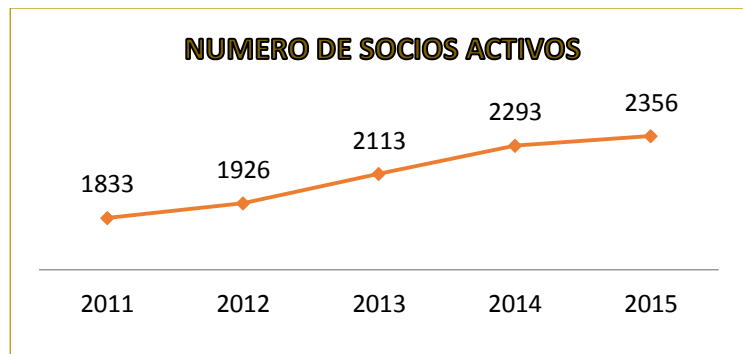
A.E.2.2 ENTORNO ESPECÍFICO

Dentro de este proceso investigativo, se debe generar el análisis del entorno con actores que están más cerca de la entidad en estudio, esto quiere decir del análisis de la competencia directa e indirecta que existe en el mercado, los proveedores de insumos y demás material de oficina, además del análisis de los clientes internos y externos con los que cuenta la COAC Catamayo.

A.E.2.2.1 Clientes

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CATAMAYO Ltda., se ha enfocado al sector de la microempresa y al desarrollo productivo. Al estar ubicado en la zona productiva del cantón Catamayo se ha vinculado con el sector agrícola y comercial, justamente el 64% de los socios están dedicados a dichos sectores; esta institución tiene como fin promover el desarrollo social y económico de sus socios, prestándoles servicios financieros integrales y flexibles los cuales estén acorde a sus necesidades. En la actualidad la cooperativa cuenta con alrededor de 2532 socios de los cuales solo 2356 se encuentran activos, los mismos que son parte del desarrollo de la entidad. El crecimiento del número de socios durante los últimos cuatro años se muestra a continuación:

Gráfico N° 45 Número de socios activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

Elaboración: La autora.

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

A.E.2.2.2 Competencia

Actualmente el mercado financiero del cantón Catamayo está conformado por las siguientes Instituciones: Banco de Loja, Banco del Austro, Banco del Fomento, JEP, CoopMego, CACPE Loja, FACES, CADECAT y CATAMAYO Ltda. A pesar del número de cooperativas e instituciones financieras que existen en el cantón y debido al sector atendido por la COAC Catamayo, su competencia directa se encuentra enfocada en aquellas instituciones que

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

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

También esta entidad cuenta con una OPORTUNIDAD dentro del mercado al contar con las tasas más convenientes, en comparación con la competencia; pues estas atraen a los clientes.

Cuadro N° 39 Tasas de interés que pagan las instituciones financieras de Catamayo.

INSTITUCIONES FINANCIERAS DE CATAMAYO	CAPTACIÓN DE AHORROS				CRÉDITOS
	CUENTAS DE AHORRO		DEPÓSITOS A PLAZO FIJO		MICROCRÉDITOS
	TASA MÍNIMA	TASA MÁXIMA	TASA MÍNIMA	TASA MÁXIMA	TASA ACTIVA EFECTIVA
COAC Catamayo Ltda.	1,00%	3,35%	9,00%	10,00%	13,40%
COMPETENCIA					
Banco de Loja	0,50%	3,00%	4,22%	7,50%	16,30%
Banco del Austro	0,81%	3,20%	4,70%	6,14%	15,97%
CoopMego	0,63%	3,00%	4,65%	8,57%	16, 29%
JEP	0,75%	3,20%	5,69%	10,00%	15,20%
CACPE- Loja	0,86%	3,25%	4,97%	8,82%	14,97%
CADECAT	0,85%	3,20%	5,06%	8,25%	14,95%

Fuente: Investigación de campo (Instituciones financieras de Catamayo).

Elaboración: La autora.

A.E.2.2.3 Proveedores

Los proveedores son aquellas personas naturales o jurídicas que son parte de la actividad empresarial en el momento de abastecer cualquier tipo de insumo, materia prima, materiales de oficina, etc. para las operaciones normales de la cooperativa Catamayo Ltda.

A continuación se indican las empresas proveedoras y sus características de negociación:

Cuadro N° 40 Proveedores de la cooperativa de ahorro y crédito Catamayo Ltda.

PROVEEDOR	PRODUCTOS	BENEFICIO
Imprenta Espejo S.A	Diseño e impresión de documentos de la cooperativa, publicitario, etc. material	Alta calidad de impresión. Precios especiales por cantidad de documentos impresos, descuento por pronto pago.
SEYCOB.SISTEM	Sistema contable, redes, actualizaciones, antivirus, computadoras e insumos.	Buen precio en el sistema especializado en administración de la Cooperativa.
C.N.T	Telefonía, comunicaciones-banda ancha, fibra óptica,	Servicio ágil y buen precio, combo especial con internet totalmente gratuito
Broker L.Córdova – Seguros Colonial	Seguro de desgravamen para créditos. SOAT para comercialización	5% de margen de ventas en SOAT. Aceptan asegurar montos pequeños en la línea de desgravamen.
CREDIREPORT	Información de la Central de Riesgos	Confiable y seguro permite obtener la calificación crediticia de los clientes.
SERMEC S.A	Panelería y muebles para instalaciones.	Buen precio y experiencia en instalaciones para servicios financieros.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Catamayo Ltda.

Elaboración: La autora.

En el entorno existen gran variedad de proveedores, hecho que brinda la OPORTUNIDAD de escoger varias alternativas, la que mayormente favorezca. Tener satisfechas las demandas de materiales y recursos necesarios para el funcionamiento de la cooperativa, es una fortaleza que se cumple a través de la atención responsable y oportuna de los proveedores que trabajan con la Institución.

Para realizar un trabajo efectivo y eficiente CATAMAYO Ltda., cuenta con los medios y recursos necesarios, para entregar una atención de calidad y oportuna a sus clientes; mediante la utilización de Internet, software adecuado a la organización y requerimientos legales.

De igual manera tiene una relación directa con Credi-Report para establecer la calificación del cliente en cuanto a la central de riesgos, lo cual permite a la cooperativa contar con información real sobre la calificación crediticia de sus clientes, para de esta manera poder entregar confianza y seguridad a sus asociados.

Cuadro N° 41 Determinación de Oportunidades y Amenazas

CÓDIGO	OPORTUNIDAD	CÓDIGO	AMENAZA
A.E.2.1.2	Posibilidades que contempla la Ley para que las COAC'S pequeñas y medianas puedan fusionarse.	A.E.2.1.1.1	Decrecimiento de la economía ecuatoriana, genera menor liquidez y menor capacidad de compra y de ahorro.
		A.E.2.1.1.2	Saldo negativo en la balanza de pagos indican menor disponibilidad de divisas
A.E.2.1.3	Cultura consumista - Aceleración de los niveles de consumo y de la mentalidad del confort y del derecho a comprar y a disponer del servicio que se quiere.	A.E.2.1.1.3	Disminución del flujo de efectivo y movimiento de capitales, por la reducción de la inversión extranjera, como consecuencia del aumento del riesgo país.
		A.E.2.1.1.4 A.E.2.1.1.7	Aumento de la inflación del 3,23% para el 2014 a un 4,32% para el 2015; disminuye la capacidad de ahorro.
		A.E.2.1.1.4	Incremento del desempleo, disminuye el ahorro, la capacidad de pago y por ende la solvencia financiera.
A.E.2.1.4	Implementación de un nuevo sistema de dinero electrónico por parte del Banco Central del Ecuador; permitirá que los usuarios realicen transacciones de manera rápida y segura.	A.E.2.1.1.6	Incremento de la tasa de interés activa, de un 7,64% en mayo del 2014 a un 8,45% para mayo del 2015
A.E.2.1.5	Incremento de los Sistema de seguridad por parte gobierno (ECU911) en todo el país.	A.E.2.1.1.8	Reducción de las actividades de crédito y el uso de las tarjetas de crédito, por la disminución de 3,30 puntos del índice de confianza del consumidor.
A.E.2.2.2	Tasas de interés Pasivas, mínimas que las COAC'S del Cantón paga al ahorrador. Desmotiva el ahorro y fomenta al consumo.	A.E.2.1.2	Inestabilidad política del país por cambio constante en las leyes especialmente en las del sector financiero.
A.E.2.2.2	Tasas de interés activas bajas de la COAC Catamayo con respecto a la competencia, atraen clientes.	A.E.2.1.3	Baja captación de las remesas disminuye la liquidez de la economía ecuatoriana.
A.E.2.2.2	Tasas de interés atractivas que la COAC Catamayo otorga por los depósitos a plazo, impulsan a la captación de recursos monetarios.	A.E.2.2.2	Presencia de fuerte competencia en el sector, con mejores estrategias de servicio, hacen que los socios inactivos de la COAC Catamayo prefieran a la competencia.

Fuente: Análisis externo.

Elaborado por: La autora.

Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEE

En esta matriz se evalúan las oportunidades y amenazas que tiene la COAC Catamayo frente al entorno. En lo que respecta al presente estudio, este análisis comprendió el ámbito económico, social y político-legal a más del análisis de los clientes, proveedores y competencia.

Tabla N° 42 MATRIZ MEE

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
Valores de calificación
4 = Oportunidad Importante.
3 = Oportunidad Menor.
2 = Amenaza Menor.
1 = Amenaza Importante.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Peso	Calif	Peso Pon
Oportunidades			
Posibilidades que contempla la ley para que las COAC'S pequeñas y medianas puedan fusionarse.	0,06	4	0,24
Cultura consumista - Aceleración de los niveles de consumo y de la mentalidad del confort y del derecho a comprar y a disponer del servicio que se quiere.	0,05	3	0,15
Implementación de un nuevo sistema de dinero electrónico por parte del Banco Central del Ecuador; permitirá que los usuarios realicen transacciones de manera rápida y segura.	0,05	3	0,15
Incremento de los Sistema de seguridad por parte gobierno (ECU911) en todo el país.	0,04	3	0,12
Tasas de interés pasivas, mínimas que las COAC'S del cantón paga al ahorrador. Desmotiva el ahorro y fomenta al consumo.	0,06	3	0,18
Tasas de interés activas bajas de la COAC Catamayo con respecto a la competencia - atraen clientes.	0,06	4	0,24
Tasas de interés atractivas que la COAC Catamayo otorga por los depósitos a plazo, impulsan a la captación de recursos monetarios.	0,08	4	0,32

Amenazas			
Decrecimiento de la economía ecuatoriana, genera menor liquidez y menor capacidad de compra y de ahorro.	0,06	1	0,06
Saldo negativo en la balanza de pagos indican menor disponibilidad de divisas	0,05	2	0,10
Disminución del flujo de efectivo y movimiento de capitales, por la reducción de la inversión extranjera, como consecuencia del aumento del riesgo país.	0,06	1	0,06
Aumento de la inflación del 3,23% para el 2014 a un 4,32% para el 2015; disminuye la capacidad de ahorro.	0,07	1	0,07
Incremento del desempleo, disminuye el ahorro, la capacidad de pago y por ende la solvencia financiera.	0,07	1	0,07
Incremento de la tasa de interés activa, de un 7,64% en mayo del 2014 a un 8,45% para mayo del 2015.	0,06	2	0,12
Reducción de las actividades de crédito y el uso de las tarjetas de crédito, por la disminución de 3,30 puntos del índice de confianza del consumidor.	0,05	1	0,05
Inestabilidad política del país, por cambio constante en las leyes especialmente en las del sector financiero.	0,05	2	0,10
Baja captación de las remesas disminuye la liquidez de la economía ecuatoriana.	0,05	1	0,05
Presencia de fuerte competencia en el sector, con mejores estrategias de servicio, hacen que los Socios inactivos de la COAC Catamayo prefieran a la competencia.	0,08	1	0,08
TOTAL	1	37	2,16

Fuente: Tabla N° 41.

Elaborado por: La autora.

Análisis.- resultado que obtuvo la cooperativa Catamayo en la matriz EFE es de 2.16, lo que nos indica que la institución está por debajo de la media en esfuerzo por conseguir estrategias que incrementen sus oportunidades externas que hagan frente a las amenazas.

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

Matriz de Perfil Competitivo – (MPC)

La elaboración de esta matriz sirvió para identificar a los competidores más importantes de la COAC Catamayo, informándonos sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Para la realización de esta matriz se tomó como referencia la información obtenida en encuesta que se realizó a los socios de la COAC Catamayo (pregunta N°14).

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

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

Cuadro N° 43 Matriz de Perfil Competitivo

INSTITUCIONES DEL SECTOR	Valor	COOP MEGO		CADECAT		CACPE-LOJA		JEP		COAC CATAMAY		BANCO DE LOJA		FACES	
		Calf	Punt	Calf	Punt	Calf	Punt	Calf	Punt	Calf	Punt	Calf	Punt	Calf	Punt
Variedad de Productos y Servicios	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40	4	0.8	3	0.60	3	0.6	1	0.2
Tasas de Interés	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	4	0.6	4	0.60	2	0.3	1	0.15
Facilidad de Créditos	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60	4	0.8	3	0.60	2	0.4	2	0.4
Atención al Cliente	0.20	4	0.80	2	0.40	3	0.60	4	0.8	3	0.60	4	0.8	3	0.6
Seguridad	0.15	4	0.60	1	0.15	2	0.30	4	0.6	3	0.45	4	0.6	1	0.15
Infraestructura	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.4	1	0.10	4	0.4	2	0.2
TOTAL	1.00		3.10		2.30		2.50		4.00		2.95		3.10		1.70
CALIFICACIÓN: 1 Debilidad Importante, 2 Debilidad Menor, 3 Fortaleza Menor, 4 Fortaleza Importante.															

Fuente: Tabla N° 34.

Elaborado por: La autora.

Análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos de esta matriz, se determina que el competidor más amenazante para la COAC Catamayo es la cooperativa JEP, puesto que alcanzo el puntaje más alto (4.00), teniendo como fortalezas principales la variedad de productos y servicios, las tasas de interés, facilidad en los créditos, atención al cliente, seguridad e infraestructura.

Otro competidor fuerte es la COOPMEGO y Banco de Loja alcanzando un puntaje de 3,10: estas instituciones tienen como fortalezas mayores: la atención al cliente, la seguridad y la infraestructura; teniendo como debilidad menor las tasas de interés y la facilidad en los créditos.

La COAC Catamayo se ubica dentro del cuarto lugar dentro de las cooperativas del sector, al alcanzar un puntaje de 2,95 indicándonos tener fortalezas importantes como: la variedad de productos y servicios, las tasas de interés y la atención al cliente; mientras que sus debilidades esta la infraestructura al no contar con un local adecuado para atender la demanda de clientes.


En definitiva como competidores más débiles, tenemos a CADECAT y FACES con puntuaciones 2,30 y 1,70 respectivamente; presentando como debilidades mayores la seguridad e infraestructura.

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

Matriz FODA

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

Cuadro N° 44 Matriz FODA

 <p style="text-align: center;">FODA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CATAMAYO” LTDA</p>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación física de las instalaciones en el centro de la ciudad. • Alto nivel de confianza de sus asociados. • La variedad de los productos y servicios que oferta en el mercado. • Los productos y servicios que presta la cooperativa son oportunos, adecuados, de fácil acceso y de precios cómodos en comparación con la competencia. • La existencia convenios con otras cooperativas de la provincia. • Grandes cantidades de captaciones (depósitos a plazo), que permiten tener mayor capital de trabajo. • Equipos y sistemas necesarios, eficientes y actualizados para dar un buen servicio. • Independencia financiera. • Buenos niveles de liquidez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planeación estratégica, donde se determinen acciones y demás proyectos. • Objetivos institucionales poco claros. • Instalaciones físicas poco adecuadas para atender a la demanda de socios que frecuentan a diario la Cooperativa. • Informalidad en la definición de funciones y responsabilidades el personal, por la falta de un manual de funciones. • Poca uniformidad, seriedad y profesionalismo al entregar los créditos, por la ausencia de políticas de crédito. • Ausencia de técnicas de marketing y escasa publicidad. • Limitado recurso humano profesional para desarrollar las actividades de la COAC. • Escaso compromiso por parte del personal de la institución. • Falta de capacitación al personal. • Nivel de capital institucional bajo. • Baja rentabilidad de los activos y del capital.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades que contempla la ley para que las COAC'S pequeñas y medianas puedan fusionarse. • Cultura consumista - Aceleración de los niveles de consumo y de la mentalidad del confort y del derecho a comprar y a disponer del servicio que se quiere. • Implementación de un nuevo sistema de dinero electrónico por parte del Banco Central del Ecuador; permitirá que los usuarios realicen transacciones de manera rápida y segura. • Incremento de los sistemas de seguridad por parte gobierno (ECU911) en todo el país. • Tasas de interés pasivas, mínimas que las COAC'S del Cantón paga al ahorrador. Desmotiva el ahorro y fomenta al consumo. • Tasas de interés activas bajas de la COAC Catamayo con respecto a la competencia - atraen clientes. • Tasas de interés atractivas que la COAC Catamayo otorga por los depósitos a plazo, impulsan a la captación de recursos monetarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decrecimiento de la economía ecuatoriana, genera menor liquidez y menor capacidad de compra y de ahorro. • Saldo negativo en la balanza de pagos indican menor disponibilidad de divisas • Disminución del flujo de efectivo y movimiento de capitales, por la reducción de la inversión extranjera, como consecuencia del aumento del riesgo país. • Aumento de la inflación del 3,23% para el 2014 a un 4,32% para el 2015; disminuye la capacidad de ahorro. • Incremento del desempleo, disminuye el ahorro, la capacidad de pago y por ende la solvencia financiera. • Incremento de la tasa de interés activa, de un 7,64% en mayo del 2014 a un 8,45% para mayo del 2015. • Reducción de las actividades de crédito y el uso de las tarjetas de crédito, por la disminución de 3,30 puntos del índice de confianza del consumidor. • Inestabilidad política del país, por cambio constante en las leyes especialmente en las del sector financiero. • Baja captación de las remesas disminuye la liquidez de la economía ecuatoriana. • Presencia de fuerte competencia en el sector, con mejores estrategias de servicio, hacen que los Socios inactivos de la COAC Catamayo prefieran a la competencia.

Fuente: Análisis interno y externo.

Elaborado por: La autora.

3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Luego de definir los factores tanto internos como externos se procede a identificar que estrategias.

Matriz de estrategias DOFA

En esta matriz se realiza un análisis DOFA, es decir se comparan las debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas, para obtener las estrategias:

- La estrategia FO (Maxi-Maxi) maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades.
- La estrategia DO (Mini-Maxi) intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- La estrategia FA (Maxi- Mini) se basa en las fortalezas de la entidad que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo.
- La estrategia DA (Mini-Mini) el objetivo es minimizar tanto Debilidades y Amenazas, se deberá siempre tratar de evitar.

El propósito de las alternativas estratégicas generadas por un análisis DOFA, debe fundamentarse en las fortalezas de una empresa con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas, y corregir debilidades.

Cuadro N° 45 Análisis DOFA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS – F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación física de las instalaciones en el centro de la ciudad. 2. Alto nivel de confianza de sus asociados. 3. La variedad de los productos y servicios que oferta en el mercado. 4. Los productos y servicios que presta la cooperativa son oportunos, adecuados, de fácil acceso y de precios cómodos en comparación con la competencia. 5. La existencia convenios con otras cooperativas de la provincia. 6. Grandes cantidades de captaciones (depósitos a plazo), que permiten tener mayor capital de trabajo. 7. Equipos y sistemas necesarios, eficientes y actualizados para dar un buen servicio. 8. Independencia financiera. 9. Buenos niveles de liquidez. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES – D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de planeación estratégica, donde se determinen acciones y demás proyectos. 2. Objetivos institucionales poco claros. 3. Instalaciones físicas poco adecuadas para atender a la demanda de socios que frecuentan a diario la Cooperativa. 4. Informatividad en la definición de funciones y responsabilidades el personal, por la falta de un manual de funciones. 5. Poca uniformidad, seriedad y profesionalismo al entregar los créditos, por la ausencia de políticas de crédito. 6. Ausencia de técnicas de marketing y escasa publicidad. 7. Limitado recurso humano profesional para desarrollar las actividades de la COAC. 8. Escaso compromiso por parte del personal de la institución. 9. Falta de capacitación al personal. 10. Nivel de capital institucional bajo. 11. Baja rentabilidad de los activos y del capital.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidades que contempla la Ley para que las COAC'S pequeñas y medianas puedan fusionarse. 2. Cultura consumista - Aceleración de los niveles de consumo y de la mentalidad del confort y del derecho a comprar y a disponer del servicio que se quiere. 3. Implementación de un nuevo sistema de dinero electrónico por parte del Banco Central del Ecuador; permitirá que los usuarios realicen transacciones de manera rápida y segura. 4. Incremento de los sistema de seguridad por parte gobierno (ECU911) en todo el país. 5. Tasas de interés pasivas, mínimas que las COAC'S del Cantón paga al ahorrador, desmotiva el ahorro y fomenta al consumo. 6. Tasas de interés activas bajas de la COAC Catamayo con respecto a la competencia - atraen clientes. 	<p style="text-align: center;">ESTRATÉGIAS FO</p> <p>FO1. Elaborar un plan de promociones y premios, para apertura de cuentas, depósitos de ahorro y pagos puntuales de cartera. (F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F9 con O3, O5, O6, O7).</p> <p>FO2. Fortalecer las alianzas estratégicas, que la Institución mantiene con otras COAC'S de la provincia. (F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F9 con O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7).</p> <p>FO3. Implementar una oficina de información y atención al cliente. (F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F9 con O2, O4, O5, O6, O7).</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATÉGIAS DO</p> <p>DO1. Desarrollar programas de capacitación para el personal, administrativo y directivo de la COAC encaminados a fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones y actividades. (D1, D5, D7, D8, D9 con O2, O3, O6, O7).</p> <p>DO2. Realizar un plan publicitario, de los productos y servicios que ofrece la COAC. (D6, D9, D10, D11 con O2, O3, O4, O5 O6, O7).</p> <p>DO3. Mejorar y ampliar la infraestructura de la COAC. (D3 con O2, O3, O4, O5 O6, O7).</p>

<p>7. Tasas de interés atractivas que la COAC Catamayo otorga por los depósitos a plazo, impulsan a la captación de recursos monetarios.</p>	<p>FO4. Implementar un cajero automático, para agilizar las transacciones y mejorar el servicio. (F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F9 con O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7).</p>	<p>DO4. Diseñar un manual de funciones, que permita orientar y distribuir adecuadamente las funciones del personal de la COAC. (D4, D5, D6, D7, D11 con O5, O6, O7).</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS – A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Decrecimiento de la economía ecuatoriana, genera menor liquidez y menor capacidad de compra y de ahorro. 2. Disminución del flujo de efectivo y movimiento de capitales, por la reducción de la inversión extranjera, como consecuencia del aumento del riesgo país. 3. Aumento de la inflación del 3,23% para el 2014 a un 4,32% para el 2015; disminuye la capacidad de ahorro. 4. Incremento del desempleo, disminuye el ahorro, la capacidad de pago y por ende la solvencia financiera. 5. Incremento de la tasa de interés Activa, de un 7,64% en mayo del 2014 a un 8,45% para mayo del 2015. 6. Reducción de las actividades de crédito y el uso de las tarjetas de crédito, por la disminución de 3,30 puntos del índice de confianza del consumidor. 7. Inestabilidad política del país, por cambio constante en las leyes especialmente en las del sector financiero. 8. Baja captación de las remesas disminuye la liquidez de la economía ecuatoriana. 9. Presencia de fuerte competencia en el sector, con mejores estrategias de servicio, hacen que los socios inactivos de la COAC Catamayo prefieran a la competencia. 	<p style="text-align: center;">ESTRATÉGIAS – FA</p> <p>FA1. Crear un nuevo servicio financiero, que involucre actividades de emprendimiento, que agregue valor a los socios y a la COAC, en función a las demandas del sector. (F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F9 con A1, A2, A3, A4, A10).</p> <p>FA2. Diseñar y difundir campañas de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, que involucren a todos los socios de la COAC y a la ciudadanía en general. (F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F9 con A1, A2, A3, A4, A9).</p> <p>FA3. Crear una página web. (F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F9 con A10).</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATÉGIAS – DA</p> <p>DA1. Establecer políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera, a través de la implementación de un reglamento de crédito. (D1, D5, D11 con A1, A2, A3, A4, A8).</p> <p>DA3. Elaborar un plan de control de las tasas de interés con relación a la competencia. (D11 con A1, A2, A3, A4, A5, A6).</p>

Fuente: Cuadro N° 44.

Elaborado por: La autora.

Después de haber obtenido las estrategias del análisis DOFA, se procede a alinearlas y agruparlas de acuerdo al tipo de estrategia.

Cuadro N° 46 Estrategias obtenidas del análisis DOFA

ESTRATÉGIAS		ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y ALTERNATIVAS.
E01	Elaborar un plan de premios e incentivos, para apertura de cuentas, depósitos de ahorro y pagos puntuales de cartera.	Integración horizontal Penetración en el mercado
E02	Fortalecer las alianzas estratégicas, que la Institución mantiene con otras COAC'S de la provincia.	Integración hacia delante
E03	Implementar una oficina de información y atención al cliente.	Diversificación relacionada
E04	Implementar un cajero automático, para agilizar las transacciones y mejorar el servicio.	Diversificación relacionada
E05	Desarrollar programas de capacitación para el personal, administrativo y directivo de la COAC encaminados a fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones y actividades.	Integración horizontal Penetración en el mercado
E06	Realizar un plan publicitario, de los productos y servicios que ofrece la COAC.	Penetración en el mercado
E07	Mejorar y ampliar la infraestructura de la COAC.	Diversificación relacionada Integración hacia delante

ESTRATÉGIAS		ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y ALTERNATIVAS.
E08	Diseñar un manual de funciones, que permita orientar y distribuir adecuadamente las funciones del personal de la COAC.	Diversificación relacionada Funcional
E09	Crear un nuevo servicio financiero, que involucre actividades de emprendimiento, que agregue valor a los socios y a la COAC, en función a las demandas del sector.	Desarrollo de producto
E10	Diseñar y difundir campañas de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, que involucren a todos los socios de la COAC y a la ciudadanía en general.	Penetración en el mercado Defensiva
E11	Crear una página Web.	Diversificación relacionada
E12	Establecer políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera, a través de la implementación de un reglamento de Crédito.	Diversificación relacionada
E13	Elaborar un plan de control de las tasas de interés con relación a la competencia.	Integración horizontal

Fuente: Cuadro N° 45

Elaborado por: La autora.

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (SPACE).

La aplicación de la matriz SPACE permitió determinar la postura estratégica adecuada para la COAC Catamayo, necesaria para la sección de las estrategias.

Cuadro N° 47 Factores determinantes y puntuación

FACTORES DETERMINANTES	PUNTUACIÓN
Fortaleza Financiera – FF Fortaleza Industrial – FI	+ 1 el peor + 6 el mejor
Fortaleza Ambiental – FA Ventaja Competitiva – VC	- 1 el mejor - 6 el peor

Fuente: Fred. R David. (2012). Administración estratégica, p. 248.

Elaborado por: La autora.

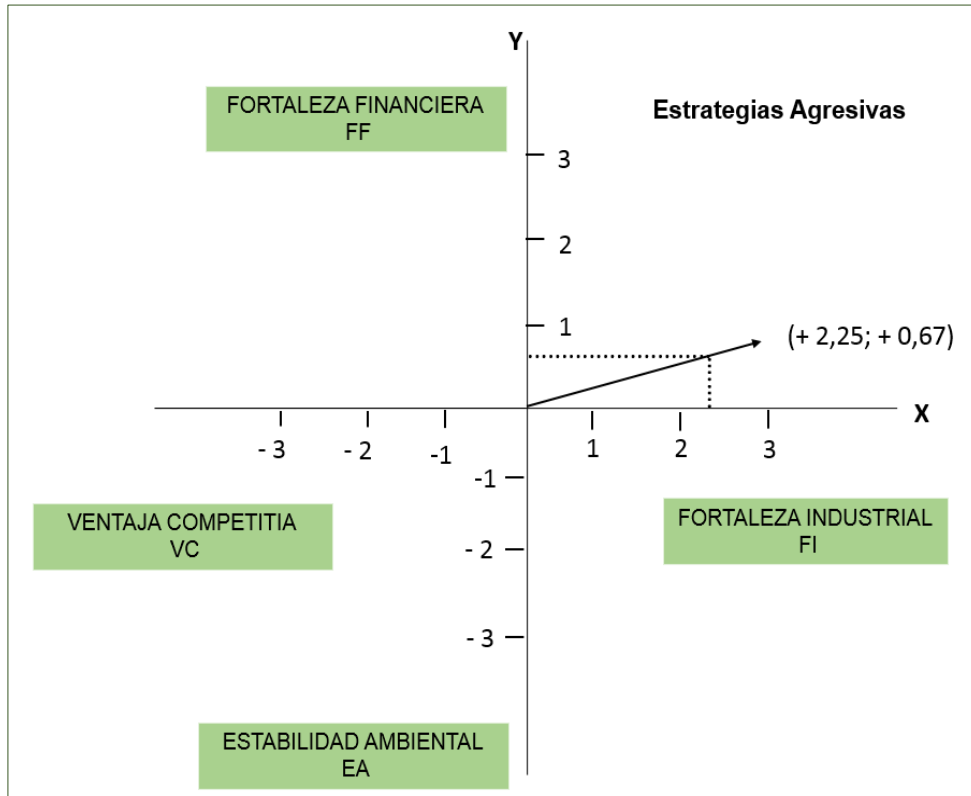
Cuadro N° 48 Matriz SPACE

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (SPACE)	
Posición Estratégica Interna	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	Puntuación
Liquidez	5
Capital de trabajo	5
Independencia financiera	6
Total fortalezas financieras	16

Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Puntuación
Participación en el mercado	-4
Variedad de productos y servicios	-1
Tasas de interés	-1
Facilidad de créditos	-1
Total ventaja competitiva	-7
Posición Estratégica Externa	
Factores determinantes de la estabilidad ambiental (EA)	Puntuación
Tasa de inflación	-6
Cambios tecnológicos	-3
Presión competitiva	-5
Total estabilidad ambiental	-14
Factores determinantes de la fortaleza industrial (FI)	Puntuación
Ley que permite la fusión de COAC'S	5
Potencial de crecimiento en el sector	5
Estabilidad financiera	3
Conocimiento tecnológico	3
Total fortaleza industrial	16
Conclusión:	
Promedio FF	+ 16 ÷ 3 = 5,33
Promedio VC	- 7 ÷ 4 = -1,75
Promedio EA	- 14 ÷ 3 = -4,67
Promedio FI	+ 16 ÷ 4 = 4,00
Coordenadas del Vector Direccional	
Eje X	- 1,75 + 4,00 = 2,25
Eje Y	- 4,67 + 5,33 = 0,67

Fuente: Matriz MEE, matriz MEI y método PERLAS.
Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 46 Matriz SPACE



Fuente: Matriz SPACE – cuadro N° 48

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

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

Se puede utilizar las siguientes estrategias alternativas:

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

Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

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

Cuadro N° 49 Matriz de planeación estratégica cuantitativa

ESCALA DEL GRADO DE ATRACCIÓN
1 = No atractiva. 2 = Poco atractiva. 3 = Razonablemente atractiva. 4 = Muy atractiva.
PA = Puntuación del grado de atractivo. PTA = Puntuación total del grado de atractivo.

Fuente: (Prieto, 2013.p. 211)
Elaborado por: La autora.

CUADRO N° 50 MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA – MPEC

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN	E1. Elaborar un plan de premios e incentivos, para apertura de cuentas, depósitos de ahorro y pagos puntuales de cartera.		E2. Fortalecer las alianzas estratégicas, que la Institución mantiene con otras COAC'S de la provincia.		E3. Implementar una oficina de información y atención al cliente.		E4. Implementar un cajero automático, para agilizar las transacciones y mejorar el servicio.		E5. Desarrollar programas de capacitación para el personal, administrativo y directivo de la COAC encaminados a fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones y actividades.		E6. Realizar un plan publicitario, de los productos y servicios que ofrece la COAC.		E7. Mejorar y ampliar La infraestructura de la COAC.	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
		OPORTUNIDADES													
1. Posibilidades que contempla la Ley para que las COAC'S pequeñas y medianas puedan fusionarse.	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12	4	0,24	2	0,12	3	0,18	3	0,18
2. Cultura consumista - Aceleración de los niveles de consumo y de la mentalidad del confort y del derecho a comprar y a disponer del servicio que se quiere.	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10	4	0,20	2	0,10	4	0,20	4	0,20
3. Implementación de un nuevo sistema de dinero electrónico por parte del Banco Central del Ecuador; permitirá que los usuarios realicen transacciones de manera rápida y segura.	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	2	0,10
4. Incremento de los sistema de seguridad por parte gobierno (ECU911) en todo el país.	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12	0	0,00	3	0,12	3	0,12
5. Tasas de interés pasivas, mínimas que las COAC'S del cantón paga al ahorrador, desmotiva el ahorro y fomenta al consumo.	0,06	4	0,24	1	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	4	0,24	2	0,12
6. Tasas de interés activas bajas de la COAC Catamayo con respecto a la competencia, atraen clientes.	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24
7. Tasas de interés atractivas que la COAC Catamayo otorga por los depósitos a plazo, impulsan a la captación de recursos monetarios.	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16	4	0,32	4	0,32

AMENAZAS																
1.	Decrecimiento de la economía ecuatoriana, genera menor liquidez y menor capacidad de compra y de ahorro.	0,06	1	1,00	0	0,00	1	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12	1	0,06
2.	Saldo negativo en la balanza de pagos indican menor disponibilidad de divisas	0,05	0	0,00	0	0,00	1	0,05	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3.	Disminución del flujo de efectivo y movimiento de capitales, por la reducción de la inversión extranjera, como consecuencia del aumento del riesgo país.	0,06	0	0,00	0	0,00	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06
4.	Aumento de la inflación del 3,23% para el 2014 a un 4,32% para el 2015; disminuye la capacidad de ahorro.	0,07	1	0,07	0	0,00	1	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
5.	Incremento del desempleo, disminuye el ahorro, la capacidad de pago y por ende la solvencia financiera.	0,07	1	0,07	0	0,00	0	0,00	1	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14
6.	Incremento de la tasa de interés Activa, de un 7,64% en mayo del 2014 a un 8,45% para mayo del 2015	0,06	1	0,06	0	0,00	0	0,00	2	0,12	0	0,00	2	0,12	0	0,00
7.	Reducción de las actividades de crédito y el uso de las tarjetas de crédito, por la disminución de 3,30 puntos del índice de confianza del consumidor.	0,05	1	0,05	3	0,15	0	0,00	1	0,05	0	0,00	2	0,10	2	0,10
8.	Inestabilidad política del país, por cambio constante en las leyes especialmente en las del sector financiero.	0,05	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	0,10	2	0,10	0	0,00
9.	Baja captación de las remesas disminuye la liquidez de la economía ecuatoriana.	0,05	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10
10.	Presencia de fuerte competencia en el sector, con mejores estrategias de servicio, hacen que los socios inactivos de la COAC Catamayo prefieran a la competencia.	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	4	0,32	4	0,32
FORTALEZAS																
1.	Ubicación física de las instalaciones en el centro de la ciudad, que le permite estar cerca y a disposición de sus socios.	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	3	0,09	3	0,09	4	0,12	4	0,12
2.	Alto nivel de confianza de sus asociados.	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
3.	La variedad de los productos y servicios que oferta en el mercado.	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12	4	0,16	3	0,12
4.	Los productos y servicios que presta la cooperativa son oportunos, adecuados, de fácil acceso y de precios cómodos en comparación con la competencia.	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15
5.	La existencia convenios con otras cooperativas de la provincia.	0,04	4	0,16	4	0,16	2	0,08	4	0,16	3	0,12	4	0,16	3	0,12
6.	Grandes cantidades de captaciones (depósitos a plazo), que permiten tener mayor liquidez.	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12
7.	Equipos y sistemas necesarios, eficientes y actualizados para dar un buen servicio.	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	4	0,16	4	0,16	4	0,16	3	0,12
8.	Independencia financiera	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	4	0,24	3	0,18	4	0,24	3	0,18
9.	Buenos niveles de liquidez	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,21

DEBILIDADES																
1.	Falta de planeación estratégica, donde se determinen acciones y demás proyectos.	0,05	1	0,05	2	0,10	0	0,00	0	0,00	2	0,10	2	0,10	3	0,15
2.	Objetivos institucionales poco claros.	0,07	1	0,07	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	0,21	1	0,07	0	0,00
3.	Instalaciones físicas poco adecuadas para atender a la demanda de socios que frecuentan a diario la Cooperativa.	0,03	0	0,00	0	0,00	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	4	0,12
4.	Informalidad en la definición de funciones y responsabilidades el personal, por la falta de un manual de funciones.	0,04	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	0,12	0	0,00	0	0,00
5.	Poca uniformidad, seriedad y profesionalismo al entregar los créditos, por la ausencia de políticas de crédito.	0,05	1	0,05	1	0,05	0	0,00	0	0,00	4	0,20	0	0,00	0	0,00
6.	Ausencia de técnicas de marketing y escasa publicidad.	0,06	4	0,24	1	0,06	0	0,00	2	0,12	2	0,12	4	0,24	0	0,00
7.	Limitado recurso humano profesional para desarrollar las actividades de la COAC.	0,04	0	0,00	1	0,04	0	0,00	0	0,00	3	0,12	2	0,08	2	0,08
8.	Escaso compromiso por parte del personal – no memorizan, no tienen interés por conocer la visión y misión de la cooperativa.	0,05	1	0,05	1	0,05	0	0,00	0	0,00	3	0,15	1	0,05	0	0,00
9.	Falta de capacitación al personal.	0,04	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	0,16	2	0,08	0	0,00
10.	Nivel de capital institucional bajo	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12
11.	Baja rentabilidad de los activos y del capital.	0,08	3	0,24	1	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
TOTAL		2,00		5,32		3,14		2,72		3,96		4,71		5,38		4,21

Fuente: Tabla N° 46, 48 y 49.

Elaborado por: La autora.

CUADRO N° 51 MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA - MPEC

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN	E8. Diseñar un manual de funciones, que permita orientar y distribuir adecuadamente las funciones del personal de la COAC.		E9. Crear un nuevo servicio financiero, que involucre actividades de emprendimiento, que agregue valor a los socios y a la COAC, en función a las demandas del sector.		E10. Diseñar y difundir campañas de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, que involucren a todos los socios de la COAC.		E11. Crear una Página web.		E12. Establecer políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera, a través de la implementación de un reglamento de crédito.		E13. Elaborar un plan de control de las tasas de interés con relación a la competencia.	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
		OPORTUNIDADES											
1. Posibilidades que contempla la Ley para que las COAC'S pequeñas y medianas puedan fusionarse.	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	4	0,24	3	0,18	0	0
2. Cultura consumista - Aceleración de los niveles de consumo y de la mentalidad del confort y del derecho a comprar y a disponer del servicio que se quiere.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,2
3. Implementación de un nuevo sistema de dinero electrónico por parte del Banco Central del Ecuador; permitirá que los usuarios realicen transacciones de manera rápida y segura.	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,1	3	0,15	2	0,10	3	0,15
4. Incremento de los sistema de seguridad por parte gobierno (ECU911) en todo el país.	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	0	0,00	0	0,00	3	0,12
5. Tasas de interés Pasivas, mínimas que las COAC'S del cantón paga al ahorrador. Desmotiva el ahorro y fomenta al consumo.	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24
6. Tasas de interés activas bajas de la COAC Catamayo con respecto a la competencia, atraen clientes.	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18
7. Tasas de interés atractivas que la COAC Catamayo otorga por los depósitos a plazo, impulsan a la captación de recursos monetarios.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32	3	0,24

AMENAZAS														
1.	Decrecimiento de la economía ecuatoriana, genera menor liquidez y menor capacidad de compra y de ahorro.	0,06	0	0,00	1	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18	0	0
2.	Saldo negativo en la balanza de pagos indican menor disponibilidad de divisas	0,05	0	0,00	1	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15	0	0
3.	Disminución del flujo de efectivo y movimiento de capitales, por la reducción de la inversión extranjera, como consecuencia del aumento del riesgo país.	0,06	0	0,00	1	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18	0	0
4.	Aumento de la inflación del 3,23% para el 2014 a un 4,32% para el 2015; disminuye la capacidad de ahorro.	0,07	0	0,00	1	0,07	3	0,21	1	0,07	3	0,21	3	0,21
5.	Incremento del desempleo, disminuye el ahorro, la capacidad de pago y por ende la solvencia financiera.	0,07	0	0,00	2	0,14	3	0,21	0	0,00	3	0,21	2	0,14
6.	Incremento de la tasa de interés Activa, de un 7,64% en mayo del 2014 a un 8,45% para mayo del 2015	0,06	0	0,00	1	0,06	2	0,12	0	0,00	2	0,12	3	0,18
7.	Reducción de las actividades de crédito y el uso de las tarjetas de crédito, por la disminución de 3,30 puntos del índice de confianza del consumidor.	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,10	3	0,15	3	0,15
8.	Inestabilidad política del país, por cambio constante en las leyes especialmente en las del sector financiero.	0,05	2	0,10	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0
9.	Baja captación de las remesas disminuye la liquidez de la economía ecuatoriana.	0,05	0	0,00	1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,10	2	0,1
10.	Presencia de fuerte competencia en el sector, con mejores estrategias de servicio, hacen que los socios inactivos de la COAC Catamayo prefieran a la competencia.	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24	4	0,32
FORTALEZAS														
1.	Ubicación física de las instalaciones en el centro de la ciudad, que le permite estar cerca y a disposición de sus socios.	0,03	3	0,09	2	0,06	3	0,09	2	0,06	3	0,09	0	0
2.	Alto nivel de confianza de sus asociados.	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24
3.	La variedad de los productos y servicios que oferta en el mercado.	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12
4.	Los productos y servicios que presta la cooperativa son oportunos, adecuados, de fácil acceso y de precios cómodos en comparación con la competencia.	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,2
5.	La existencia convenios con otras cooperativas de la provincia.	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12
6.	Grandes cantidades de captaciones (depósitos a plazo), que permiten tener mayor liquidez.	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	4	0,16	4	0,16	4	0,16
7.	Equipos y sistemas necesarios, eficientes y actualizados para dar un buen servicio.	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12	4	0,16	4	0,16	3	0,12
8.	Independencia financiera	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24	3	0,18	3	0,18
9.	Buenos niveles de liquidez	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21

DEBILIDADES													
1. Falta de planeación estratégica, donde se determinen acciones y demás proyectos.	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
2. Objetivos institucionales poco claros.	0,07	3	0,21		0,00	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
3. Instalaciones físicas poco adecuadas para atender a la demanda de socios que frecuentan a diario la Cooperativa.	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	0	0,00	2	0,06	0	0
4. Informalidad en la definición de funciones y responsabilidades el personal, por la falta de un manual de funciones.	0,04	4	0,16	1	0,04	1	0,04	0	0,00	1	0,04	1	0,04
5. Poca uniformidad, seriedad y profesionalismo al entregar los créditos, por la ausencia de políticas de crédito.	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	0	0,00	4	0,20	0	0
6. Ausencia de técnicas de marketing y escasa publicidad.	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12	3	0,18	0	0,00	1	0,06
7. Limitado recurso humano profesional para desarrollar las actividades de la COAC.	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
8. Escaso compromiso por parte del personal – no memorizan, no tienen interés por conocer la visión y misión de la cooperativa.	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05
9. Falta de capacitación al personal.	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04
10. Nivel de capital institucional bajo	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18
11. Baja rentabilidad de los activos y del capital.	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24
TOTAL			4,55		3,97		4,45		4,27		5,25		4,35

Fuente: Tabla N° 46, 48 y 49.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Los puntajes obtenidos al confrontar las estrategias con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas muestran claramente la necesidad de impulsar una campaña de publicidad para la COAC, dando a conocer a la ciudadanía de los productos y servicios financieros que brinda la entidad.

También se requiere aplicar un plan de promociones e incentivos para los socios y clientes de la cooperativa, con el fin de gratificar los pagos puntuales, incentivar el ahorro y motivar su participación en la COAC. Internamente se requiere establecer políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera, a través de la implementación de un reglamento de crédito. Así mismo, se ve la necesidad de establecer un manual de funciones, que oriente y determine adecuadamente las tareas y funciones del personal; es indispensable también que se desarrollen planes de capacitación para el personal administrativo y directivo de la COAC, con el fin de mejorar el desempeño laboral, la gestión administrativa y por ende el servicio y la atención al cliente.

Además frente a las debilidades y amenazas que expone esta institución, es primordial diseñar y difundir campañas de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, que involucren a todos los socios de la COAC Catamayo, con el propósito de mejorar su calidad de vida, de que entiendan

la importancia del ahorro y de que adquieran una salud financiera, usando y manejando adecuadamente su dinero.

JERARQUÍA DE LAS ESTRATEGIAS

En base a los resultados y el análisis de la matriz MPEC, se ha establecido un orden de prioridad para la aplicación de las estrategias de acuerdo al puntaje obtenido.

Cuadro N° 52 Jerarquía de las estrategias

ESTRATÉGIAS	PUNTUACIÓN	JERARQUÍA
Realizar un plan publicitario, de los productos y servicios que ofrece la COAC.	5,38	1
Elaborar un plan de premios e incentivos, para apertura de cuentas, depósitos de ahorro y pagos puntuales de cartera.	5,32	2
Establecer políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera, a través de la implementación de un reglamento de crédito.	5,25	3
Desarrollar programas de capacitación para el personal, administrativo y directivo de la COAC encaminados a fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones y actividades.	4,71	4
Diseñar un manual de funciones, que permita orientar y distribuir adecuadamente las funciones del personal de la COAC.	4,55	5

ESTRATÉGIAS	PUNTUACIÓN	JERARQUÍA
Diseñar y difundir campañas de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, que involucren a todos los socios de la COAC y a la ciudadanía en general.	4,45	6
Elaborar un plan de control de las tasas de interés con relación a la competencia.	4,35	7
Crear una página web.	4,27	8
Mejorar y ampliar la infraestructura de la COAC.	4,21	9
Crear un nuevo servicio financiero, que involucre actividades de emprendimiento, que agregue valor a los socios y a la COAC, en función a las demandas del sector.	3,97	10
Implementar un cajero automático, para agilizar las transacciones y mejorar el servicio.	3,96	11
Fortalecer las alianzas estratégicas, que la Institución mantiene con otras COAC'S de la provincia.	3,14	12
Implementar una oficina de información y atención al cliente.	2,72	13

Fuente: Tabla N° 50 y 51.

Elaborado por: La autora.

Finalmente se procede a seleccionar las estrategias de mayor puntaje para desarrollarlas, en base determinación de objetivos estratégicos y a la elaboración de planes de acción y de planes operativos anuales.

Cuadro N° 53 Selección de estrategias

ESTRATÉGIAS A DESARROLLAR	JERARQUÍA
Realizar un plan publicitario, de los productos y servicios que ofrece la COAC.	1
Elaborar un plan de promociones y premios, para apertura de cuentas, depósitos de ahorro y pagos puntuales de cartera.	2
Establecer políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera, a través de la implementación de un reglamento de crédito.	3
Desarrollar programas de capacitación para el personal, administrativo y directivo de la COAC encaminados a fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones y actividades.	4
Diseñar un manual de funciones, que permita orientar y distribuir adecuadamente las funciones del personal de la COAC.	5
Diseñar y difundir campañas de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, que involucren a todos los socios de la COAC y a la ciudadanía en general.	6
Elaborar un plan de control de las tasas de interés con relación a la competencia.	7

Fuente: Cuadro N° 52.

Elaborado por: La autora.

PROPUESTA

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CATAMAYO” LTDA.

El presente plan estratégico orienta la organización hacia el futuro, establece sus propósitos y define los medios para lograr la misión y visión a través del tiempo, buscando la inserción en el mundo globalizado y tratando de garantizar la adaptación de la COAC a un medio competitivo, y por consiguiente asegurando su supervivencia, mediante la gestión institucional y un enfoque de mejoramiento continuo que garantice la flexibilidad para adaptarse con facilidad a los continuos cambios que está expuesto el sector financiero; direccionando de una manera técnica y objetiva las operaciones de la entidad para dinamizar y conducir sus acciones en función de fortalecerla y hacerla competitiva en el sector; proyectando y diversificando sus productos y servicios con pertinencia social y visión humanista, generando bienestar para sus asociados y clientes.

Para el logro de estos propósitos, el plan estratégico propuesto se fundamenta en los principios cooperativos, en los valores éticos, sociales, y en el desarrollo del espíritu de solidaridad, cooperación y ayuda mutua.

Direccionamiento Estratégico Propuesto

Visión actual de la COAC Catamayo Ltda.

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

Cuadro N° 54 Elementos claves para establecer la visión propuesta

VISIÓN	
Preguntas Claves	Respuestas Obtenidas
¿Cuál es la imagen deseada? ¿Cómo seremos en el futuro?	Ser una institución sólida, líder y competitiva.
¿Cómo se esperan que sean los productos de la entidad?	Ofreciendo productos y servicios financieros de calidad y diversificados que satisfagan las expectativas del cliente y del mercado en forma ágil y oportuna.
¿Con que tipo de personal se espera contar?	Personal capacitado y comprometido.
¿Cuáles serán los beneficiarios?	Nuestros socios y sus familias.

Fuente: Taller desarrollado en la COAC Catamayo Ltda.

Elaborado por: La autora.

Visión propuesta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

VISIÓN

En el 2020 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo será una institución sólida, líder y competitiva, ofreciendo productos y servicios financieros diversificados y de calidad, que satisfagan las expectativas del cliente y del mercado en forma ágil y oportuna, con personal capacitado y comprometido; contribuyendo al desarrollo económico y social de nuestros socios y sus familias.

Misión actual de la COAC Catamayo Ltda.

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

Cuadro N° 55 Elementos claves para establecer la misión propuesta

MISIÓN	
Preguntas Claves	Respuestas Obtenidas
¿Quiénes Somos?	Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.
¿Para qué existimos?	Contribuir al desarrollo socioeconómico, al mejoramiento de la microempresa, pequeños agricultores y productores
¿Qué Hacer?	Promover la cultura del ahorro y la inversión
¿Cuáles son los productos que ofertamos?	Productos y servicios financieros y no financieros, de buena calidad, competitivos y accesibles
¿Para quienes trabajamos?	Nuestros socios y clientes
¿Por qué lo Hacemos? ¿Para qué?	para el desarrollo socio económico de nuestros socios y clientes

Fuente: Taller desarrollado en la COAC Catamayo Ltda.

Elaborado por: La autora.

Misión propuesta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

MISIÓN

Contribuir al desarrollo socioeconómico de nuestros socios y clientes, al mejoramiento de la microempresa, pequeños agricultores y productores, a través de los productos y servicios financieros y no financieros, de calidad, competitivos y accesibles, promoviendo la cultura del ahorro y la inversión, con talento humano capacitado, basados en los principios de responsabilidad social y transparencia.

VALORES

Dentro del plan estratégico se deben reflejar y potenciar los valores básicos del cooperativismo, de tal forma que se logre un equilibrio entre el desarrollo económico y el desarrollo social.

- **Ayuda Mutua:** mantener una interrelación de apoyo, en el trabajo individual en función de una meta común.
- **Responsabilidad:** todos los que conforman la COAC Catamayo, están pendientes de cumplir sus funciones y los objetivos de la institución.
- **Democracia:** Las decisiones se toman entre todos.

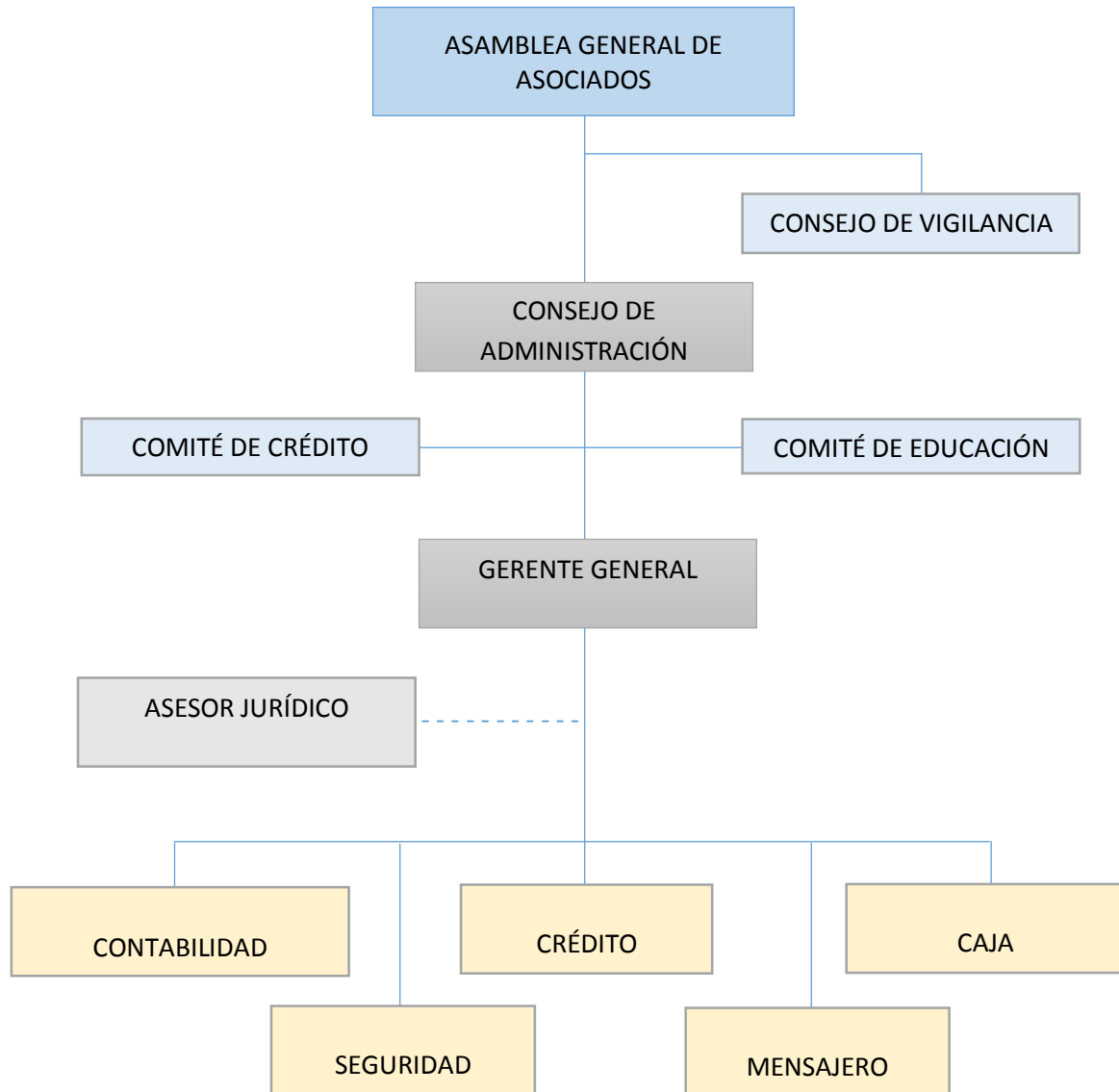
- **Igualdad:** todos los miembros de la institución tienen los mismos derechos y deberes. La asignación de cargos directivos tiene un fin cooperativo pero no existen privilegios especiales.
- **Equidad:** los cooperativistas se comportan siempre de manera justa y equitativa, entendiendo que el reconocimiento del trabajo aportado por cada asociado es la base del buen funcionamiento de entidad.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Consolidar la solidez de la cooperativa, como entidad financiera y de desarrollo de los socios y la comunidad con servicios de calidad, fortaleciendo el posicionamiento y la capitalización de la cooperativa.
- Contribuir al crecimiento socioeconómico constante de las familias, coadyuvando a la generación de empleo por medio de la participación activa de los socios, de su lealtad y de la difusión eficiente de los servicios que ofrece la cooperativa.
- Mejorar la gobernabilidad y eficiencia de gestión institucional, proporcionando una adecuada planificación y educación cooperativa.
- Promover la integración con otras entidades de la misma línea en pro de mantener convenios de financiamiento y cooperación que permitan el crecimiento institucional.

Estructura organizativa propuesta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo Ltda.

Gráfico N° 48




Fuente: Análisis del contexto institucional e interno.

Elaborado por: La autora.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA.

De la elaboración de la matriz FODA, análisis DOFA, matriz SPACE y matriz MPEC, permitió la identificación de los siguientes objetivos estratégicos.

Cuadro N° 56 Objetivos estratégicos

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CATAMAYO" LTDA.	
OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Aumentar la participación de la COAC en el mercado, motivando al consumo de los productos y servicios que oferta la entidad.	Elaborar un plan publicitario de los productos y servicios que ofrece la COAC.
Incluir nuevos socios, reactivar a los actuales e incrementar los niveles de ahorro y aportaciones de los mismos, mediante un plan de premios e incentivos.	Desarrollar un plan de premios e incentivos, para apertura de cuentas, depósitos de ahorro y pagos puntuales de cartera.
Mejorar la gestión de otorgación de crédito, recuperación de cartera y disminuir los índices de morosidad.	Establecer políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera, a través de la implementación de un reglamento de crédito.

OBJETIVOS	ESTRAÉGIAS
Mejorar el nivel de organización, inteligente y que se adapte permanentemente y con éxito a los cambios del medio financiero, con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio a los asociados y clientes.	Desarrollar programas de capacitación para el personal, administrativo y directivo de la COAC encaminados a fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones y actividades.
Mejorar la gestión del personal, ayudando a la ejecución correcta de las labores encomendadas y al aprovechamiento adecuado de los recursos.	Diseñar un manual de funciones, que permita orientar y distribuir adecuadamente las actividades del personal de la COAC.
Incentivar al ahorro e incrementar la participación de mercado en colocaciones, mediante capacitaciones a los socios y ciudadanos en general, en temas de emprendimiento y educación financiera.	Diseñar y difundir campañas de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, que involucren a todos los socios de la COAC y a la ciudadanía en general.
Establecer costos y tasas de interés competitivos y que permitan obtener mayor rentabilidad.	Elaborar un plan de control de las tasas de interés con relación a la competencia.

Fuente: Cuadro N° 53
Elaborado por: La autora

CUADRO N° 57
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CATAMAYO” LTDA.
PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1

Estrategia: Elaborar un plan publicitario de los productos y servicios que ofrece la COAC.

Objetivo estratégico: Aumentar la participación de la COAC en el mercado, motivando al consumo de los productos y servicios que oferta la entidad.

Proyecto: Plan publicitario.

Responsable del proyecto: Consejo de Administración - Gerente.

Período: 2016 – 2017

Plazo: 16 meses

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
A. Identificar los productos y servicios que oferta la COAC	1 mes	18/Ene/2016	18/Feb/2016	Humanos Materiales Financieros	Gerente y Consejo de Administración	\$ -	$\text{Total clientes atendidos} = \left(\frac{\text{Clientes Atendidos 2018}}{\text{Clientes atendidos en el 2017}} - 1 \right) * 100$ $\text{Incremento de las Colocaciones} = \left(\frac{\text{Total de colocaciones año 2018}}{\text{Total de colocaciones año 2017}} - 1 \right) * 100$ $\text{Incremento de las Captaciones} = \left(\frac{\text{Total de Captaciones año 2018}}{\text{Total de Captaciones año 2017}} - 1 \right) * 100$
B. Cotizar y evaluar el medio de difusión (prensa, tv, emisoras, publicidad volante, etc.).	1 mes	20/Feb/2016	20/Mar/2016	Humanos Materiales Financieros	Gerente y Consejo de Administración	\$ 40,00	
C. Seleccionar el medio de difusión, y determinar horarios estratégicos para la transmisión de los anuncios publicitarios.	1 mes	21/Mar/2016	21/Abr/2016	Humanos	Gerente, Consejo de Administración y Contadora.	\$ -	
D. Establecer los costos y el tiempo de duración de la campaña publicitaria.	1 mes	22/Abril/2016	22/May/2016	Humanos Financieros	Gerente y Contadora.	\$ 00,00	
E. Difusión del plan en medio televisivo local y radial local y provincial	12 mes	22/May/2016	22/May/2017	Humanos Financieros	Gerente y Contadora.	\$ 2.105,64	
TOTAL						\$ 2.145,64	

Fuente: Cuadro N° 56

Elaborado por: La autora

CUADRO N° 58
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CATAMAYO” LTDA.
PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2

Estrategia: Elaborar un plan de premios e incentivos, para apertura de cuentas, depósitos de ahorro y pagos puntuales de cartera.

Objetivo estratégico: Incluir nuevos socios y reactivar a los actuales e incrementar los niveles de aportaciones de los mismos, mediante un plan de premios e incentivos.

Proyecto: Plan de premios e incentivos.

Responsable del proyecto: Presidente, Gerente y Consejo de administración.

Período: 2019 -2020

Plazo: 9 meses

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
A. Evaluar los tipos de premios e incentivos que se pueden otorgar por: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apertura de cuentas. ▪ Depósitos a plazo. ▪ Pagos puntuales de cartera. 	1 mes	10 /Oct/ 2019	10/Nov/2019	Humanos Materiales	Gerente Presidente y Consejo Administrativo.	\$ 0,00	
B. Establecer el plan de promociones e incentivos: <ul style="list-style-type: none"> - Otorgar gorras, camisetas, libretas, esferos y monederos, por la apertura de cuentas. - Rifas por el mes de Mayo, Junio y Diciembre, se otorgara un boleto de rifa por depósitos de ahorro mayores a \$50 y por depósitos a plazo. Se rifara los siguientes presentes: licuadora, olla arrocera, horno microondas, minicomponente.	2 meses	11/Nov/2019	11/Ene/2020	Humanos Materiales	Gerente Presidente y Consejo Administrativo.	\$ 0,00	$\text{Incremento del Numero de Socios} = \left(\frac{\text{Número de Socios año 2021}}{\text{Número de Socios año 2020}} - 1 \right) * 100$
ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR

	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
C. Seleccionar y establecer los tipos de premios según el presupuesto de la COAC.	1 mes	12/Ene/2017	12/Feb/2017	Humanos Materiales	Gerente Presidente y Secretaria general	\$ 0,00	$\text{Incremento de las Captaciones} = \left(\frac{\text{Total de Captaciones año 2021}}{\text{Total de Captaciones año 2020}} - 1 \right) * 100$ $\text{Cartera Vencida} = \left(\frac{\text{Total cartera Vencida año 2021}}{\text{Total cartera Vencida 2020}} - 1 \right) * 100$
D. Cotizar el valor de los tipos de premios seleccionados.	1 mes	13/Feb/2020	13/Mar/2020	Humanos Materiales Financieros	Gerente Presidente y Secretaria general	\$ 40,00	
E. Adquirir el número de premios e incentivos según el presupuesto asignado y Aplicar el plan de promociones e Incentivos.	1 mes	13/Mar/2020	13/May/2020	Humanos Financieros Materiales	Gerente Presidente y Secretaria general	\$ 2.650,00	
F. Desarrollo el plan de promociones e incentivos; durante los meses de Mayo, Junio, Diciembre.	3 meses	14/May/2020	14/Jun/2020	Humanos Materiales	Gerente, Contadora, Oficial de Crédito y Cajera	\$ 0,00	
G. Difundir la presencia del plan de promociones e incentivos por medios radiales y redes sociales.		15/Jun/2020	15/Jul/2020				
TOTAL						\$ 2.870,00	

Fuente: Cuadro N° 56

Elaborado por: La autora

CUADRO N° 59
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CATAMAYO” LTDA.
PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3

Estrategia: Establecer políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera, a través de la implementación de un reglamento de crédito.

Objetivo estratégico: Mejorar la gestión de otorgación de crédito, recuperación de cartera y disminuir los montos de morosidad.

Proyecto: Reglamento de crédito.

Responsable del proyecto: Gerente – Presidente.

Período: 2016 - 2017

Plazo: 11 meses

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
A. Buscar y seleccionar un profesional capacitado en el tema.	2 meses	10/Jul/2016	10/Sep/2016	Humanos Financieros Materiales	Gerente	\$ 40,00	$\text{Cartera Vencida} = \left(\frac{\text{Total cartera Vencida año 2018}}{\text{Total cartera Vencida 2017}} - 1 \right) * 100$
B. Establecer los costos de elaboración del reglamento.	1 mes	11/Sep/2016	11/Oct/2016	Humanos Materiales	Gerente y Cajera	\$ 0,00	
C. Asignación de recursos.	2 meses	12/Oct /2016	12/Dic/2016	Humanos Materiales	Gerente	\$ 0,00	
D. Elaboración y entrega del reglamento de crédito.	4 meses	13/Dic /2016	13/Mar/2017	Humanos Financieros Materiales	Profesional Contratado	\$ 1.200,00	
E. Socialización y aprobación del reglamento de crédito.	1 mes	14/Mar/2017	14/Abr/2017	Humanos Materiales	Gerente y Consejo de Administración.	\$ 0,00	
F. Difusión del reglamento de crédito a los directivos y al oficial de crédito.	1 mes	15/Abr/ 2017	-	Humanos Materiales	Gerente	\$ 0,00	
TOTAL						\$ 1.240,00	

Fuente: cuadro N° 56.

Elaborado por: La autora.

CUADRO N° 60
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CATAMAYO” LTDA.
PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4

Estrategia: Desarrollar programas de capacitación para el personal, administrativo y directivo de la COAC encaminados a fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones y actividades.

Objetivo estratégico: Mejorar el nivel de organización, inteligente y que se adapte permanentemente y con éxito a los cambios del medio financiero, con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio a los asociados y clientes.

Proyecto: Plan de capacitación para el personal y directivos de la COAC.

Responsable del proyecto: Gerente – Comité de educación.

Período: 2017 – 2018

Plazo: 8 meses

Actividades	CRONOGRAMA			Recursos	Responsable	Presupuesto	Indicador
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
A. Detallar y especificar las necesidades de capacitación.	1 mes	02/Nov/2017	02/Dic/2017	Humanos Materiales	Gerente y comité de educación	\$ 0,00	$\text{Nivel de Eficiencia} = \left(\frac{\text{Núm de clientes atendidos en el 2019}}{\text{Núm de clientes atendidos en el 2018}} - 1 \right) * 100$ $\text{Nivel de Satisfacción} = \left(\frac{\text{Núm de reclamos recibidos en el 2019}}{\text{Núm de reclamos recibidos en el 2018}} - 1 \right) * 100$
B. Definición de los temas de capacitación: - Cultura organizacional. -Atención al cliente -Riesgos financieros, Ciclo de crédito y Control de morosidad	1 mes	03/Dic/2017	03/ Ene/2018	Humanos Materiales	Gerente y comité de educación	\$ 0,00	
C. Buscar e investigar las instituciones que brindan capacitación.	1 mes	04/Ene/2018	04/Feb/2018	Humanos Financieros	Gerente y comité de educación	\$ 40,00	
D. Análisis de disponibilidad, tiempo, costos y de los recursos a utilizar.	2 meses	05/Feb/2018	05/Abr/2018	Humanos Materiales	Gerente y comité de educación	\$ 0,00	
E. Contratación de institución más beneficiosa, factible	1 mes	06/Abr/2018	06/May/2018	Humanos Financieros Materiales	Gerente y Contadora	\$ 1588,50	
F. Desarrollo y ejecución del plan de capacitación.	2 meses	07 /May/2018	07/Jul/2018	Humanos Materiales	Gerente	\$ 0,00	
TOTAL						\$ 1.628,50	

Fuente: Tabla N° 56

Elaborado por: La autora

I° 61

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CATAMAYO” LTDA.
PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 5**

Estrategia: Diseñar un manual de funciones, que permita orientar y distribuir adecuadamente las actividades del personal de la COAC.
Objetivo estratégico: Mejorar la gestión del personal, ayudando a la ejecución correcta de las labores encomendadas y al aprovechamiento adecuado de los recursos.

Proyecto: Manual de funciones.

Responsable del proyecto: Gerente y Presidente.

Período: 2017

Plazo: 7 meses

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
A. Asignar a un responsable o encargado, dentro de la institución para la elaboración del manual de funciones.	0 mes	04/Abr/ 2017	08/Abr/2017	Humanos	Gerente	\$ 0,00	$\text{Nivel de Eficiencia} = \frac{(\text{Número de clientes atendidos en el 2019})}{(\text{Número de clientes atendidos en el 2018})} * 100$ $\text{Nivel de Satisfacción} = \frac{(\text{Núm de reclamos recibidos en el 2019})}{(\text{Núm de reclamos recibidos en el 2018})} * 100$
B. Verificar los departamentos y el personal que labora en la institución.	1 mes	11/Abr/2017	11/May/2017	Humanos Materiales	Personal Asignado	\$ 0,00	
C. Realizar un manual de funciones donde se delegue que debe hacer cada empleado según su cargo.	3 meses	12/May/2017	12/Ago/2017	Humanos Financieros Materiales	Personal Asignado	\$ 354,00	
E. Socialización y aprobación del manual de funciones.	1 mes	13/Ago/2017	13/Sep/2017	Humanos Materiales	Gerente, Consejo de Administración y Personal Asignado	\$ 0,00	
D. Entregar una copia del manual a cada uno de los empleados de la COAC.	1 mes	14/Sep/2017	14 /Oct /2017	Humanos Materiales	Gerente	\$ 0,00	
TOTAL						\$ 354,00	

Fuente: Cuadro N° 56

Elaborado por: La autora

CUADRO N° 62
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CATAMAYO” LTDA.
PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 6

Estrategia: Diseñar y difundir campañas de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, que involucren a todos los socios de la COAC y a la ciudadanía en general.
Objetivo estratégico: Incentivar al ahorro e incrementar la participación de mercado en colocaciones, mediante capacitaciones a los socios y ciudadanos en general en temas de emprendimiento y educación financiera.
Proyecto: Taller de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, para los socios y ciudadanía en general.
Período: 2018 - 2019 **Responsable del proyecto:** Gerente – Consejo de Administración
Plazo: 12 meses

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
A. Buscar y establecer convenios con el GAD Catamayo, REFSE, FINANCOR y Universidades de la provincia de Loja.	2 meses	02/Ago/2018	02/Oct/2018	Humanos Financieros Materiales	Gerente y Presidente del Consejo de Administración	\$ 40,00	$\text{Incremento de las Captaciones} = \left(\frac{\text{Total de Captaciones año 2020}}{\text{Total de Captaciones año 2019}} - 1 \right) * 100$
B. Establecer la participación de dos capacitadores por Institución (GAD Catamayo, REFSE, FINANCOR y Universidades de la Provincia de Loja).	1 mes	03/Oct /2018	03/Nov/2018	Humanos Materiales	Gerente y los Representantes de Cada Institución con las que se realizaron los convenios.	\$ 0,00	
C. Coordinar, distribuir y definir los temas de capacitación con cada capacitador.	1 mes	04/Nov/2018	04/Dic/2018	Humanos Materiales	Gerente y Capacitadores de Cada Institución.	\$ 0,00	
D. Determinar lugar, fecha, hora y tiempo de duración de los talleres de capacitación.	1 mes	05/Ene/2019	05/Feb/2019	Humanos Materiales	Gerente y los Representantes de Cada Institución con las que se realizaron los convenios	\$ 0,00	

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
E. Realizar convocatorias a través de medios radiales locales; detallando la fecha, hora y lugar donde se llevaran a cabo los talleres de educación financiera y emprendimiento.	3 meses	06/Feb/2019	06/May/2019	Humanos Financieros Materiales	Gerente y Capacitadores de Cada Institución.	\$ 480,00	<i>Incremento de las Colocaciones</i> $\left(\frac{\text{Total de colocaciones año 2020}}{\text{Total de colocaciones año 2019}} - 1 \right) * 100$
F. Desarrollo de las capacitaciones en la fecha y lugar convenido	4 meses	07/May/2019	07/Sep/2019	Humanos Financieros Materiales	Gerente y personal de la COAC.	\$ 256,00	
G. Hacer entrega de folletos y hojas volantes a los participantes de las capacitaciones durante el desarrollo de las mismas, en donde se detalla los productos y servicios que ofrece la COAC Catamayo, haciendo constar su patrocinio y los temas de los talleres.							
TOTAL						\$ 956,00	

Fuente: Cuadro N° 56.

Elaborado por: La autora.

CUADRO N° 63
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CATAMAYO” LTDA.
PLAN DE ACCIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 7

Estrategia: Elaborar un plan de control de las tasas de interés con relación a la competencia.							
Objetivo estratégico: Establecer costos y tasas de interés competitivos y que permitan obtener mayor rentabilidad.							
Proyecto: Tasas de interés competitivas y rentables.				Responsable del proyecto: Gerente			
Período: 2016				Plazo: 6 meses			
ACTIVIDADES	CRONOGRAMA			RECURSOS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización				
A. Asignar a un responsable o encargado, dentro de la COAC para la elaboración del plan de control de las tasas de Interés.	0 mes	02/Jun2/016	02/Jun/2016	Humanos	Gerente	\$ 0,00	$ROA = \frac{Utilidad\ Neta}{Total\ de\ Activo}$ $ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Total\ de\ Patrimonio}$ $Incremento\ de\ la\ Utilidad = \left(\frac{Utilidad\ Neta\ 2018}{Utilidad\ Neta\ 2017} - 1 \right) * 100$
B. Analizar las tasas de los diferentes créditos y captaciones que posee la cooperativa.	1 mes	06/Jun/2016	06 /Jul/2016	Humanos Materiales	Oficial de Crédito.	\$ 354,00	
C. Investigar los tipos de productos y servicios con sus respectivos costos y tasas que posee la competencia.	1 mes	06/Jul/2016	06 /Ago/2016	Humanos Materiales Financieros	Oficial de Crédito.		
D. Comparación y análisis de los costos y tasas de interés de los productos y servicios de la COAC con los de la competencia y lo establece el BCE.	2 meses	06/Ago/2016	06/Oct/2016	Humanos Materiales	Oficial de Crédito.		
F. Establecer tasas activas y pasivas competitivas y que permitan obtener rentabilidad.	1 mes	06/Oct/2016	06/Nov/2016	Humanos Materiales	Oficial de Crédito.	\$ 0,00	
G. Socialización y aprobación del plan de control de las tasas de interés.	1 mes	07/Nov/2016	07/ Dic/ 2016	Humanos Materiales	Gerente, Consejo de Admin Oficial de Crédito.		
H. Ejecución del plan de control de las tasas de interés.	-	08/Dic /2016	Indefinido	Humanos Materiales	Gerente y Oficial de Crédito.	\$ 0,00	
TOTAL						\$ 354,00	

Fuente: Cuadro N° 56.

Elaborado por: La autora.

Cuadro N° 64
PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) – 2016

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE DEL PROYECTO	PRESUPUESTO	INDICADOR
Plan Publicitario.	Aumentar la participación de la COAC en el mercado, motivando al consumo de los productos y servicios que oferta la entidad.	Consejo de Administración y Gerente.	\$ 2. 145, 64	$\text{Incremento de las Colocaciones} = \left(\frac{\text{Total de colocaciones año 2018}}{\text{Total de colocaciones año 2017}} - 1 \right) * 100$ $\text{Incremento de las Captaciones} = \left(\frac{\text{Total de Captaciones año 2018}}{\text{Total de Captaciones año 2017}} - 1 \right) * 100$
Tasas de Interés Competitivas y Rentables.	Establecer costos y tasas de interés competitivos y que permitan obtener mayor rentabilidad.	Gerente	\$ 354,00	$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activo}}$ $ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Patrimonio}}$
Reglamento de Crédito.	Mejorar la gestión de otorgación de crédito, recuperación de cartera y disminuir los montos de morosidad.	Gerente y Presidente.	\$ 1.240,00	$\text{Cartera Vencida} = \left(\frac{\text{Total cartera Vencida año 2018}}{\text{Total cartera Vencida 2017}} - 1 \right) * 100$
PRESUPUESTO TOTAL			\$ 3.739,64	

Elaborado por: La autora.

Cuadro N° 65

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) – 2017

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE DEL PROYECTO	PRESUPUESTO	INDICADOR
Manual de Funciones	Mejorar la gestión del personal, ayudando a la ejecución correcta de las labores encomendadas y al aprovechamiento adecuado de los recursos.	Gerente y Presidente.	\$ 354,00	<i>Nivel de Satisfacción</i> $= \left(\frac{\text{Número de reclamos recibidos en el 2019}}{\text{Número de reclamos recibidos en el 2018}} - 1 \right) * 100$ <i>Nivel de Eficiencia</i> $= \left(\frac{\text{Número de clientes atendidos en el 2019}}{\text{Número de clientes atendidos en el 2018}} - 1 \right) * 100$
Plan de Capacitación para el personal y directivos de la COAC.	Mejorar el nivel de organización, inteligente y que se adapte permanentemente y con éxito a los cambios del medio financiero, con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio a los asociados y clientes.	Gerente y Comité de Educación.	\$ 1.628,50	<i>Nivel de Eficiencia</i> $= \left(\frac{\text{Número de clientes atendidos en el 2019}}{\text{Número de clientes atendidos en el 2018}} - 1 \right) * 100$
PRESUPUESTO TOTAL			\$ 1.982,50	

Elaborado por: La autora.

Cuadro N° 66
PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) – 2018

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE DEL PROYECTO	PRESUPUESTO	INDICADOR
Taller de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, para los socios y ciudadanía en general.	Incentivar al ahorro e incrementar la participación de mercado en colocaciones, mediante capacitaciones a los socios y ciudadanos en general en temas de emprendimiento y educación financiera.	Gerente, Consejo de Administración y Comité de Educación.	\$ 956,00	<p><i>Incremento de las Colocaciones</i> $= \left(\frac{\text{Total de colocaciones año 2020}}{\text{Total de colocaciones año 2019}} - 1 \right) * 100$</p> <p><i>Incremento de las Captaciones</i> $= \left(\frac{\text{Total de Captaciones año 2020}}{\text{Total de Captaciones año 2019}} - 1 \right) * 100$</p>
PRESUPUESTO TOTAL			\$ 956,00	

Elaborado por: La autora.

Cuadro N° 67
PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) – 2019

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE DEL PROYECTO	PRESUPUESTO	INDICADOR
Plan de premios e incentivos.	Incluir nuevos socios, reactivar a los actuales e incrementar los niveles de ahorro y aportaciones de los mismos, mediante un plan de premios e incentivos.	Gerente y Consejo de Administración.	\$ 2.870,00	<i>Incremento de las Captaciones</i> $= \left(\frac{\text{Total de Captaciones año 2021}}{\text{Total de Captaciones año 2020}} - 1 \right) * 100$ <i>Incremento del Numero de Socios</i> $= \left(\frac{\text{Número de Socios año 2021}}{\text{Número de Socios año 2020}} - 1 \right) * 100$
PRESUPUESTO TOTAL			\$ 2.870,00	

Elaborado por: La autora.

g. DISCUSIÓN

La esencia de la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y de los peligros que surgen en el medio, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una institución tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Es así que en el desarrollo del presente trabajo investigativo, el análisis situación actual y del medio interno, permitió identificar debilidades como: falta de capacitación al personal, deficiente rentabilidad de los activos y patrimonio, y sobre todo la falta de un plan estratégico, que brinde las directrices necesarias para el desenvolvimiento eficiente de la organización. Y fortalezas como la presencia de convenios con otras COAC'S de la provincia, la variedad de productos y servicios con costos accesibles, y el alto nivel de confianza de los socios. Mientras que con el diagnóstico del medio externo se obtuvo oportunidades importante como la presencia de una cultura consumista y el incremento de los sistemas de seguridad (ECU911) por parte del gobierno. Así mismo se determinó grandes amenazas como: el decrecimiento de la economía ecuatoriana, el incremento del desempleo y sobre todo la presencia de fuerte competencia en el sector, con mejores estrategias de servicio.

Por otra parte la matriz de evaluación de factores internos demuestra que la COAC Catamayo tiene una posición interna muy débil, ya que sus debilidades son mayores a sus fortalezas. Esto debe ser considerado para su solución inmediata, ya que las debilidades que posee la COAC son limitaciones que entorpecen su desarrollo. Así mismo la aplicación de la matriz de evaluación de factores externos nos indica, que la institución está por debajo de la media en esfuerzo por conseguir estrategias que incrementen sus oportunidades externas que hagan frente a las amenazas.

Con estos aspectos positivos y negativos se procedió al desarrollo y análisis de las matrices DOFA y SPACE, logrando estructurar estrategias agresivas (Penetración y Desarrollo de mercados, desarrollo de productos, de integración y de diversificación), que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades, eliminando las debilidades y minimizando así los efectos de las amenazas.

Posteriormente con la aplicación de la matriz MPEC, se delimito las estrategias a desarrollarse, de acuerdo a su importancia y a un orden jerárquico, obteniendo las siguientes: Elaborar Un Plan Publicitario, de los productos y servicios que ofrece la COAC; Desarrollar un plan de premios e incentivos, para apertura de cuentas, depósitos de ahorro y pagos puntuales de cartera; Establecer planes de capacitación para el personal, administrativo y directivo

de la COAC encaminados a fortalecer su desenvolvimiento en sus funciones y actividades; entre otras.

Finalmente ante lo expuesto se determina como necesario la aplicación del plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo, como herramienta de dirección y organización, la cual tiene como propósito establecer guías adecuadas para mejorar los procesos de gestión administrativa, capacitación e imagen corporativa, a través de actividades, proyectos y POAS, que contribuirán a su estructura y capacidad organizativa, en un periodo a largo plazo; este instrumento permitirá afrontar los problemas que surjan de manera oportuna.

h. CONCLUSIONES

Finalmente luego de haber desarrollado el **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CATAMAYO” LTDA, PERIODO 2016 – 2020**; se exponen las respectivas conclusiones:

La mala coordinación de actividades y mal manejo de los recursos, por falta de herramientas administrativas y de control, y de estrategias eficaces, obstaculiza el desarrollo de la gestión administrativa y financiera, como proceso indispensable para mejorar la organización y dirección.

Los productos y servicios que presta la COAC son de fácil acceso y de precios cómodos en comparación con la competencia, sin embargo la ausencia de técnicas de marketing y la falta de publicidad, no han permitido el conocimiento y el consumo de estos.

La falta de personal profesional y de capacitación al mismo, no permite entregar un servicio eficiente y de calidad a todos los socios y clientes de la COAC.

Existe informalidad en la definición de funciones y responsabilidades el personal; y por ende el desenvolvimiento eficiente de las actividades, por la falta de un manual de funciones.

La COAC Catamayo Ltda., durante su vida institucional ha logrado crecer en número de socios, sin embargo la presencia de altos niveles de morosidad, por la falta de políticas de crédito y la baja rentabilidad de sus activos y patrimonio, por las tasas de interés que sufren un desequilibrio; no permiten que la COAC logre un progreso sustentable dentro del mercado financiero.

Ante la presencia de amenazas como: el decrecimiento de la economía ecuatoriana, que genera menor liquidez, y el Incremento del desempleo, que disminuye el ahorro, la capacidad de pago y la solvencia financiera de la población; es necesario aplicar tácticas que permitan minimizar los efectos de dichas amenazas.

Finalmente el direccionamiento estratégico propuesto señala el camino que debe seguir la Cooperativa, por medio del planteamiento de una visión y una misión estratégica, objetivos a corto, mediano y largo plazo, estrategias y planes de acción que en conjunto buscan fortalecer administrativamente a la institución.

i. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se citan a continuación están basadas en el estudio que se realizó y de acuerdo a las conclusiones que han sido mencionadas anteriormente.

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

Promover ampliamente el consumo de los productos y servicios que oferta la COAC, a través del desarrollo del plan de promociones e incentivos y del plan publicitario.

Realizar cursos y talleres de capacitación continuos al personal, para mejorar el desempeño laboral, con el fin de brindar un servicio eficiente y de calidad a los socios y clientes de la institución.

Desarrollar el manual de funciones, que permita identificar las responsabilidades y actividades que debe cumplir el personal dentro de la entidad.

Establecer políticas de otorgación, seguimiento y recaudación de cartera, a través de la implementación de un reglamento de Crédito. Y desarrollar un plan de control de las tasas de interés con relación a la competencia y de acuerdo a lo que establece el BCE; todo esto con el fin de mejorar los niveles de morosidad y obtener mayor rentabilidad.

Diseñar y difundir campañas de capacitación en temas de educación financiera y emprendimiento, que involucren a los socios de la COAC y a la ciudadanía en general, con el propósito de generar ingresos, incentivar al ahorro e incrementar la participación de mercado en colocaciones

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

j. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Chiriboga Rosales , L. A. (2014). *Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía Popular y Solidaria*. Quito .
- Chiriboga Rosales, L. A. (2007). *Sistema Financiero*. Quito.
- López Navaza, C., & Soteras, A. M. (2012). *Estrategias Empresariales* (Segunda ed.). Colombia: ECOE Ediciones.
- Navajo Gómez , P. (2012). *Planificación Estratégica en Organizaciones no Lucrativas*. Narcea España: Ediciones de la U.
- Prieto Herrera, J. E. (2013). *Gestión Estratégica Organizacional*. Colombia: ECOE ediciones .
- Steiner , G. A. (2009). *Planeación Estratégica* . Colombia: Ediciones C.E.C.S.A.
- Viscione, J. A. (2008). *Análisis Financiero, Principios y Métodos* . Limusa. México: Noriega Ediciones.

Páginas de Internet

- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. (2008). *Ley de la Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 24 de Marzo de 2015, de http://www.economiasolidaria.gob.ec/files/Ley_de_la_economía_popular_y_solidaria_ecuador.pdf.
- Banco Central del Ecuador. Estadísticas Macroeconómicas. Recuperado el 14 de Mayo del 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro052015.pdf>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe *Índice de desempleo en el Ecuador*. Recuperado el 19 de Mayo del 2015, de http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB_cepalstat/Perfil_nacional_economico.asp?pais=ECU&idioma=e.

k. ANEXOS

ANEXO N° 1

TALLER PARTICIPATIVO PARA LA COAC CATAMAYO LTDA.

TEMA: Filosofía Institucional.

PARTICIPANTES: Gerente y personal de la COAC.

FECHA DE INICIO: Viernes 5 de Junio del 2010.

HORARIO: 17h00 – 18h00.

DURACIÓN: 1 hora.

LUGAR: Instalaciones de la COAC Catamayo Ltda.

INSTRUCTOR:

Gabriela Robalino estudiante del décimo módulo de la Carrera de Banca y Finanzas, de la Universidad Nacional de Loja.

OBJETIVO:

Reestructurar y rediseñar la misión y visión de la COAC Catamayo.

INTRODUCCIÓN:

La misión y visión es la carta de presentación de cualquier institución, puesto que proporcionan identidad, por ende es importante que estas estén acorde con la finalidad y objetivos de la entidad; su elaboración debe involucrar a todos sus miembros. Es así que el presente taller tiene la finalidad de crear una nueva filosofía organizacional, que permita orientar y contribuir al desarrollo de la COAC.

CONTENIDO:

- ¿Qué es la Misión y Visión?
- Importancia de la Misión y Visión.
- Componentes de la Misión y Visión.


MATERIAL:

MISIÓN Y VISIÓN

Misión	Visión
Captura la razón de ser de una organización.	Expresa una aspiración de la organización.
Describe una realidad que perdura en el tiempo.	Describe un cambio que motiva al personal.


MISIÓN

Toda empresa u organización tiene una misión con una doble dimensión: una económica y otra social. La misión describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve, los principios y los valores bajo los que pretende funcionar.



VISIÓN

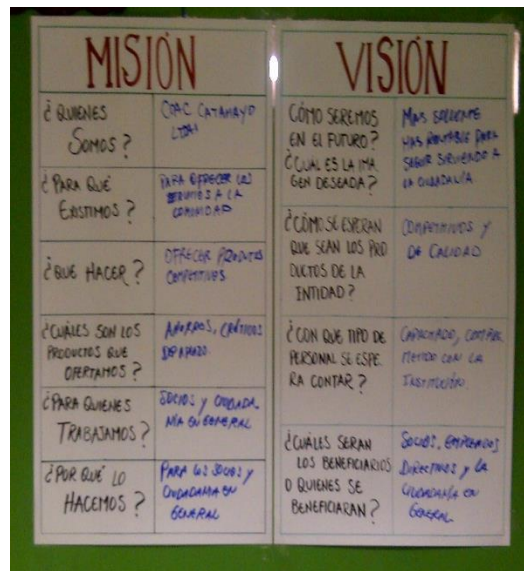
Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio, empresa u organización quieren ser en el futuro, es decir que la visión señala el rumbo y la dirección ya que es la representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa.



COMPONENTES DE LA MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN		VISIÓN	
Componentes	Preguntas Claves	Componentes	Preguntas Claves
Identidad	¿Quiénes Somos?	Características de la entidad en relación a su entorno.	¿Cuál es la imagen deseada? ¿Cómo seremos en el futuro?
Propósito	¿Para qué existimos?	Características de los productos.	¿Cómo se esperan que sean los productos de la entidad?
Acciones Institucionales	¿Qué Hacer?	Características de la entidad en relación a la organización interna.	¿Con que tipo de personal se espera contar?
Productos	¿Cuáles son los productos que ofertamos?	Beneficiarios	¿Cuáles serán los beneficiarios?
Beneficiarios	¿Para quienes trabajamos?		
Principios	¿Por qué lo Hacemos?		

FOTOS DEL TALLER DESARROLLADO EN LA COAC CATAMAYO LTDA.



ANEXO N° 2

SISTEMA DE MONITOREO PERLAS APLICADO A LA COAC “CATAMAYO LTDA” PERIODO 2013 - 2014.

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

Para la elaboración e interpretación de este sistema se utilizó los estados financieros de los años 2012, 2013 y 2014. Los índices utilizados en el PERLAS se encuentran divididos en seis áreas: **Protección**, **Estructura financiera eficaz**, **Rentabilidad y costos**, **Liquidez**, **Activos** y **Señales de crecimiento**.

P = PROTECCIÓN

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

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

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

Meta: 100%

Fórmula: $\frac{a}{b*c}$

CUADRO N° 1

CUENTAS	2013	2014
a. Provisión para préstamos incobrables	26.703,00	35.261,01
b. Porcentaje de provisiones requeridas para cubrir los préstamos con morosidad mayor a 12 meses.	100,00%	100,00%
c. Saldos de todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses	84.687,45	148.282,13
TOTAL	31,53%	23,78%

Fuente: Estados financieros 2013 -2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Las provisiones requeridas para cubrir todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses, en el 2013 alcanzó un 35,53%, mientras que para el 2014 existió una disminución de las mismas llegando a un 23,78%. Los resultados obtenidos demuestran que no existe una adecuada provisión para préstamos incobrables, ya que la meta indica que deben llegar a cubrir un 100%; por lo que se recomienda incrementar dichos porcentajes.

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

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

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

Fórmula:
$$\frac{(a-b)}{c*d+e*f}$$

CUADRO N° 2

CUENTAS	2013	2014
a. Total provisión para préstamos incobrables	26.703,00	35.261,01
b. Provisiones usadas para cubrir préstamos con morosidad mayor a 12 meses.	0,3153	0,2378
c. Porcentaje de provisiones requeridas para cubrir préstamos con morosidad de 1-12, sugiere el 35%,	0,35	0,35
d. Saldo total de todos los préstamos pendientes con morosidad de 1-12 meses	153.375,65	163.611,21
e. Porcentaje de provisiones requeridas para préstamos no morosos.	0,00	0,00
f. Saldo total de todos los préstamos no morosos.	657.146,49	784.609,71
TOTAL	49,74%	61,58%

Fuente: Estados financieros 2013 -2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Las provisiones para los préstamos menores a 12 meses alcanzaron un 49,74% en el 2013, e incrementaron a un 61,58% para el 2014. Los resultados

obtenidos superan al 35% que es la meta; lo cual expresa que existen provisiones adecuadas e importantes para los préstamos morosos menores a 12 meses.

P3 . TOTAL CASTIGOS DE PRÉSTAMOS MOROSOS > 12 MESES.

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

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

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

CUADRO N° 3

CUENTAS	2013	2014
a. Total de préstamos con morosidad >12 meses	84.687,45	148.282,13
TOTAL	≠ 0 NO	≠ 0 NO

Fuente: Estados financieros 2013 - 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Los resultados expuestos nos demuestran que la COAC Catamayo Ltda., no castiga los préstamos morosos. Esta institución maneja estrategias de recuperación de cartera, las mismas que tratan de priorizar la recuperación de capital mediante diálogos con el fin de no afectar tanto al deudor, como a la entidad; ya que en procesos judiciales la recuperación de cartera es lenta.

Es importante manifestar que no se pudo obtener los indicadores P4 Y P5, por el motivo de no existir castigo de cartera.

P6 . SOLVENCIA

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

Meta: 111%

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

CUADRO N° 4

CUENTAS	2013	2014
a. Total activo	1.298.145,12	1.654.326,32
b. Provisiones para activos en riesgo	26.703,00	35.261,01
c. Saldo de préstamos con morosidad mayor a 12 meses	84.687,45	148.282,13
d. Saldo de préstamos con morosidad de 1 a 12 meses	153.375,65	163.611,21
e. Total de pasivos	1.110.153,11	1.460.440,15
f. Activos problemáticos (pérdidas que serán liquidadas)	0,00	0,00
g. Total de ahorros	279.612,17	391.202,28
h. Total de aportaciones	133.224,52	138.362,11
TOTAL	86,22%	78,33%

Fuente: Estados financieros 2013 - 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

El nivel de protección que tiene COAC Catamayo Ltda., para los ahorros y aportaciones de sus asociados, en el caso de la liquidación de los activos y

pasivos; es de un 86,22% para el 2013 y un 78,33% en el 2014, disminuyendo para este último año en un 7,89%. Comparando con la meta establecida por el sistema que indica que este debe ser mayor a 111%; se observa que en ambos periodos es menor, por lo que se considera como un factor negativo para la Cooperativa, puesto que un nivel adecuado de solvencia permite cumplir con las obligaciones contraídas, sin ningún contratiempo.

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

E = ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ

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

de una cooperativa de ahorro y crédito ya que por medio de la cual se obtiene la mayor cantidad de ingresos de la institución .

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

→ **ACTIVOS PRODUCTIVOS**

E1 . PRESTAMOS NETOS /TOTAL ACTIVO

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

Meta: Entre el 70 - 80%

Formula: $\frac{(a-b)}{c}$

CUADRO N° 5

CUENTAS	2013	2014
a. Total de cartera de préstamos bruta pendiente	868.506,59	1.061.242,04
b. Total de provisiones para préstamos incobrables.	26.703,00	35.261,01
c. Total activos	1.298.145,12	1.654.326,32
TOTAL	66,90%	64,15%

Fuente: Estados financieros 2013 - 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

El total de préstamos colocados por la COAC Catamayo es de 66,90% para el año 2013 y de 64,15% para el 2014; el sistema establece una meta de 70% al 80%, por lo tanto la institución no alcanza este parámetro. Los porcentajes obtenidos nos demuestran que no existe una adecuada participación de la cartera de créditos dentro de los activos de esta institución; lo cual no es favorable, considerando que la cartera de créditos es el principal activo que genera ingresos. Por lo que la COAC debería maximizar la cartera de créditos, como un medio para alcanzar ganancias suficientes.

E2 . INVERSIONES LIQUIDAS / TOTAL ACTIVO

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

Meta: ≤ 16%

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

CUADRO N° 6

CUENTAS	2013	2014
a. Total de inversiones líquidas	259.229,08	288.027,60
b. Total activos	1.298.145,12	1.654.326,32
TOTAL	19,97%	17,41%

Fuente: Estados financieros 2013 - 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

El activo total invertido en inversiones liquidas a corto plazo es de 19,97% en el 2013 y de un 17,41% en el 2014; es una buena de medida de protección y crecimiento invertir en inversiones a corto plazo, sin embargo los resultados obtenidos en este indicador ofrecen preocupación, ya que al comparar con la meta que establece el sistema que es de $\leq 16\%$, son sumamente superiores; situación negativa para la institución, debido a que los márgenes que esta recibe por las inversiones liquidas son significativamente menores que los que ganan sobre la cartera de créditos.

E3 . INVERSIONES FINANCIERAS / TOTAL ACTIVO

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

Meta: $\leq 2\%$

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

CUADRO N° 7

CUENTAS	2013	2014
a. Total de inversiones financieras	0,00	125.275,59
b. Total activos	1.298.145,12	1.654.326,32
TOTAL	0,00%	7,57%

Fuente: Estados financieros 2013 - 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Las inversiones financieras o a largo plazo representan al activo total de la COAC en un 0% en el 2013, mientras que para el 2014 existe un incremento de las mismas en un 7,57%. Comparando con la meta que expresa el sistema, estas deben ser $\leq 2\%$, por tal razón se considera que existen un exceso de las mismas; situación que la COAC debería mejorar, ya que es mejor invertir en activos más rentables como es el caso de la cartera de créditos.

E4 . INVERSIONES NO FINANCIERAS / TOTAL ACTIVO

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

Meta: 0%

Fórmula: $\frac{a}{b}$

CUADRO N° 8

CUENTAS	2013	2014
a. Total de inversiones no financieras	0,00	0,00
b. Total activos	1.298.145,12	1.654.326,32
TOTAL	0,00%	0,00%

Fuente: Estados financieros 2013 - 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Los resultados expuestos nos demuestran que la institución no invierte sus activos en inversiones no financieros. Lo cual se considera totalmente positivo, puesto que en este tipo de inversiones es nula o casi nula la posibilidad de obtener ingresos significativos, sumado a ello este tipo de inversiones no van acorde con la actividad propia de la Cooperativa.

→ PASIVOS

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

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

Meta: Entre el 70 - 80%

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

CUADRO N° 9

CUENTAS	2013	2014
a. Total de depósitos de ahorros + depósitos a plazo	990.976,05	1.298.524,68
b. Total activos	1.298.145,12	1.654.326,32
TOTAL	76,34%	78,49%

Fuente: Estados financieros 2013 - 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

El total de activo que posee la cooperativa está financiado por los depósitos de ahorro y a plazo en un 76,34% en el 2013, mientras que para el 2014 por un 78,49%; comparando con la meta establecida por el sistema que es del 70 - 80%, se determina que estos indicadores se encuentran dentro de los rangos establecidos. Esta situación expresa que la institución si está captando recursos monetarios lo cual es favorable para seguir financiando sus activos, esto también nos indica que los asociados ya no ahorran solamente para pedir prestado, sino que ahorran debido a la confianza que estos tienen en la cooperativa y por las tasas de interés competitivas ofrecidas, tal es el caso de los depósitos a plazo por los cuales la COAC Catamayo otorga un interés del 9 hasta el 10%.

E6 . CREDITO EXTERNO / TOTAL ACTIVO

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

Meta: 0 – 5 %

Formula: $\frac{a+b}{c}$

CUADRO N° 10

Cuentas	2013	2014
a. Total de préstamos a corto plazo	0,00	0,00
b. Total préstamos a largo plazo	0,00	0,00
c. Total activos	1.298.145,12	1.654.326,32
TOTAL	0,00%	0,00%

Fuente: Estados financieros 2013 - 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

La COAC Catamayo Ltda., no posee créditos con otras instituciones financieras, es por tal razón que este indicador arroja un total del 0% para los años 2013 y 2014. Resultados que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el sistema, lo cual es totalmente positivo, puesto que indica que la institución posee independencia financiera.

→ **CAPITAL**

E7 . APORTACIONES DE ASOCIADOS / TOTAL ACTIVO

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

Meta: ≤ 20%

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

CUADRO N° 11

CUENTAS	2013	2014
a. Total de aportaciones de socios	133.224,52	138.362,11
b. Total activos	1.298.145,12	1.654.326,32
TOTAL	10,26%	8,36%

Fuente: Estados financieros 2013 -2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

De acuerdo con los resultados obtenidos en este indicador, se puede manifestar que la estructura que el patrimonio aporta al total de activos, se encuentra bajo el nivel máximo que establece el sistema que es del $\leq 20\%$; puesto que para el 2013 las aportaciones de los socios de la COAC financiaron a los activos en un 10,26%, mientras que para el 2014 en un 8,36%. Esto refleja existen aportaciones mínimas por parte de los socios de la cooperativa.

E8 . CAPITAL INSTITUCIONAL / TOTAL ACTIVO

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

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

Meta: $\geq 10\%$

Fórmula: $\frac{a}{b}$

CUADRO N° 12

CUENTAS	2013	2014
a. Total de capital institucional (reservas + otros aportes patrimoniales)	54.767,49	55.524,06
b. Total activos	1.298.145,12	1.654.326,32
TOTAL	4,22%	3,36%

Fuente: Balance general 2013 - 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

El activo total financiado con el capital institucional de la cooperativa fue de 4,22% en el 2013 y de 3,36% en el 2014, porcentaje menor al año anterior. Sin embargo estos resultados expuestos no superan a la meta que establece el sistema, la misma que es $\geq 10\%$, por tal razón se considera que es un punto negativo para la institución, puesto que esto nos demuestra que la cooperativa posee un patrimonio muy débil.

E9 . CAPITAL INSTITUCIONAL NETO / TOTAL ACTIVO

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

Meta: $\geq 10\%$

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

CUADRO N° 13

CUENTAS	2013	2014
a. Capital institucional	54.767,49	55.524,06
b. Provisiones para activos en riesgo	26.703,00	35.261,01
c. Saldo de préstamos con morosidad mayor a 12 meses	84.687,45	148.282,13
d. Saldo de préstamos con morosidad de 1 a 12 meses	153.375,65	163.611,21
e. Activos problemáticos (pérdidas que serán liquidadas)	0,00	0,00
f. Total activos	1.298.145,12	1.654.326,32
TOTAL	-4,38%	-6,94%

Fuente: Balance general 2013 - 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

El nivel real de capital institucional de la COAC Catamayo Ltda., para el 2013 es de -4,38 y para el año 2014 se ubicó en un -6,94%. Al comparar con la meta establecida por el sistema que es $\geq 10\%$; se considera que es totalmente negativo.

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

R = TASAS DE RENDIMIENTO Y COSTOS

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

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

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

Propósito: Medir el rendimiento de la cartera de préstamos.

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

16,30% = Tasa activa efectiva referencial máxima para el segmento de consumo de mayo del 2015.

Fórmula:
$$\frac{a-b}{\left[\frac{c+d}{2}\right]}$$

CUADRO N° 14

CUENTAS	2013	2014
a. Total ingresos de préstamos (inclusive comisiones, cargos y multas por intereses morosos)	159.811,14	171.994,26
b. Primas para seguros de créditos	0,00	0,00
c. Cartera de préstamos neta al final del ejercicio en curso	868.506,59	1.061.242,04
d. Cartera de préstamos neta al final del ejercicio anterior	778.356,92	868.506,59
TOTAL	19,41%	17,83%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 -2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

La cartera de crédito de la COAC Catamayo Ltda., en el 2013 alcanzó un rendimiento de 19,41%, mientras que para el 2014 este se redujo a un 17,83%; existen diversas razones que justifican la disminución de los rendimientos de la cartera de crédito en este último año, como son: crecimiento considerable de la cartera de créditos cada año, también el incrementado de la morosidad en la cartera, considerándose cartera improductiva y de alto riesgo, y el desequilibrio en la colocación de cartera.

Comparando los resultados obtenidos con la meta para este indicador que es $\geq 16,30\%$, se considera que estos son adecuados, ya que sobre pasan a la

meta establecida, demostrando que la rentabilidad obtenida es positiva; esto constituye un aspecto favorable, ya que la cartera de créditos es el principal activo de una institución financiera.

R2. INGRESOS POR INVERSIONES LÍQUIDAS / PROMEDIO DE INVERSIONES LÍQUIDAS

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

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

1,23% = Tasa de interés pasiva referencial para depósitos monetarios de mayo del 2015.

Fórmula:
$$\frac{a}{\left[\frac{(b+c)}{2}\right]}$$

CUADRO N° 15

CUENTAS	2013	2014
a. Total de ingresos por inversiones líquidas durante el ejercicio.	2.601,84	5.479,41
b. Total de inversiones líquidas al final del ejercicio en curso	38.532,25	31.193,51
c. Total de inversiones líquidas al final del ejercicio anterior	95.254,58	38.532,25
TOTAL	3,89%	15,72%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 y 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Las inversiones a corto plazo que mantiene la COAC en otras instituciones financieras alcanzaron un rendimiento del 3,89% en el 2013, mientras que para el 2014 estos incrementaron a un 15,72%; todo esto como producto del

aumento de dichas inversiones. Al comparar los rendimientos de las inversiones a corto plazo con la tasa de interés pasiva referencial para depósitos monetarios (1,23%), se considera que estos son sumamente altos, lo cual es favorable para la institución, debido a que estos generan ingresos significativos, brindando mayor liquidez a la cooperativa.

R3. INGRESO POR INVERSIONES FINANCIERAS / PROMEDIO DE INVERSIONES FINANCIERAS

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

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

7,54%= Tasa de interés pasiva referencial para depósitos a plazo de mayo del 2015.

Fórmula:
$$\frac{a}{\left[\frac{(b+c)}{2}\right]}$$

CUADRO N° 16

CUENTAS	2013	2014
a. Total de ingresos por inversiones financieras	2.608,88	7.287,70
b. Total de inversiones financieras al final del ejercicio en curso	0,00	125.275,59
c. Total de inversiones financieras al final del ejercicio anterior	10.000,00	0,00
TOTAL	52,18%	11,63%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 y 2104 de la COAC Catamayo.
Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

El rendimiento de las inversiones financieras que posee la cooperativa alcanzó el 52,18% en el 2013, no obstante para el 2014 estas disminuyeron, llegando a un 11,63%. Al comparar estos rendimientos con la tasa de interés pasiva referencial para depósitos a plazo que es del 7,54%, se puede evidenciar que los rendimientos obtenidos son sumamente mayores a esta tasa; lo que se considera totalmente positivo, puesto que esto refleja que las inversiones financieras que posee la COAC si generan ingresos.

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

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

Meta: $\geq R1$

Fórmula:
$$\frac{a}{\left[\frac{(b+c)}{2}\right]}$$

CUADRO N° 17

CUENTAS	2013	2014
a. Total de ingresos por inversiones no financieras	0,00	0,00
b. Total de inversiones no financieras al final del ejercicio en curso	0,00	0,00
c. Total de inversiones no financieras al final del ejercicio anterior	0,00	0,00
TOTAL	0,00%	0,00%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 y 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Con respecto a este indicador no se pudo obtener resultados, puesto que la COAC Catamayo no posee inversiones no financieras. Sin embargo esta situación se considera adecuada, ya que los rendimientos por este tipo de inversiones son casi nulas.

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

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

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

1,23% = Tasa de interés pasiva referencial para depósitos monetarios de Mayo del 2015.

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

CUADRO N° 18

CUENTAS	2013	2014
a. Total de intereses pagados sobre depósitos de ahorro	5.761,98	6.812,98
b. Total de primas de seguros pagadas para depósitos de ahorro	0,00	0,00
c. Total de impuestos pagados por la COAC sobre el interés de depósitos de ahorro	0,00	0,00
d. Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio en curso	279.612,17	391.202,28
e. Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio anterior	244.678,94	279.612,17
TOTAL	2,20%	2,03%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 y 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Los costos financieros generados por los depósitos de ahorro en el 2013 alcanzaron un el 2,20%, mientras que para el 2014 disminuyeron a un 2,03%. Comparando con la tasa de interés pasiva referencial que establece el BCE para depósitos monetarios (1,23%), se verifica que estas son altas; esto se debe a que la COAC Catamayo fomenta el ahorro ofreciendo tasas de interés pasivas superiores a las que establece el Banco Central. Sin embargo hay que tener en cuenta que los resultados obtenidos en este indicador no superan a la tasa de inflación que es del 4,32%, por lo que se puede manifestar que la institución cancela intereses razonables por los depósitos de ahorros, mismos que no afectan a las utilidades de la misma.

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

Propósito: Medir el rendimiento de los depósitos a plazo.

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

7,54% = Tasa de interés pasiva referencial máxima para los depósitos a plazo de mayo del 2015.

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

CUADRO N° 20

CUENTAS	2013	2014
a. Total de intereses pagados sobre depósitos a plazo	64.481,05	71.865,96
b. Total de primas de seguros pagadas para depósitos a plazo	0,00	0,00
c. Total de impuestos pagados por la COAC sobre el interés de depósitos a plazo	0,00	0,00
d. Total de depósitos a plazo al final del ejercicio en curso	711.363,88	907.322,40
e. Total de depósitos a plazo al final del ejercicio anterior	628.608,08	711.363,88
TOTAL	9,62%	8,88%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 -2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Los costos que generan los depósitos a plazo a la cooperativa llegaron a un 9,62% en el 2013 y a un 8,88% en el 2014. Aunque exista una disminución de estos en el último año, se consideran aun altos en comparación con la tasa de interés pasiva máxima para los depósitos a plazo establecida por el BCE, misma que es del 7,54%.

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

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

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

Meta: Tasas del Mercado.

Fórmula:
$$\frac{a}{\left[\frac{(b+c)}{2}\right]}$$

CUADRO N° 21

CUENTAS	2013	2014
a. Total de intereses pagados sobre el crédito externo	0,00	0,00
b. Total de crédito externo al final del ejercicio en curso	0,00	0,00
c. Total de crédito externo al final del ejercicio anterior	0,00	0,00
TOTAL	0,00%	0,00%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 -2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

NOTA: No se pudo aplicar este indicador debido a que la cooperativa no posee financiamiento externo.

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

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

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

1,23% = Tasa de interés pasiva referencial para depósitos monetarios de mayo del 2015.

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

CUADRO N° 22

CUENTAS	2013	2014
a. Total de intereses pagados sobre aportaciones de asociados.	0,00	0,00
b. Total de primas de seguros pagadas para las aportaciones de asociados.	0,00	0,00
c. Total de impuestos pagados por la COAC sobre los dividendos.	0,00	0,00
d. Total de aportaciones de asociados al final del ejercicio en curso	133.224,52	138.362,11
e. Total de aportaciones de asociados al final del ejercicio anterior	133.229,17	133.224,52
TOTAL	0,00%	0,00%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 -2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Los resultados obtenidos en este indicador para los periodos 2013 y 2014 es del 0%, puesto que la COAC Catamayo no cancela intereses por las aportaciones de sus socios. Esto representa un punto favorable; es conveniente que la cooperativa tenga este tipo de financiamiento y más aún si no generan costos.

R8. MARGEN BRUTO / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL

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

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

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

CUADRO N° 23

CUENTAS	2013	2014
a. Ingresos por intereses de préstamos	159.811,14	171.994,26
b. Ingresos por inversiones líquidas.	2.601,84	5.479,41
c. Ingresos por inversiones financieras	2.608,88	7.287,70
d. Ingresos por inversiones no financieras.	0,00	2.608,88
e. Otros ingresos.	11.826,35	10.939,53
f. Costos de intereses para depósitos de ahorro y a plazo	70.243,03	78.678,94
g. Costos de dividendos o intereses de las aportaciones de los asociados	0,00	0,00
h. Costos de intereses sobre el crédito externo.	0,00	0,00
d. Total de activos al final del ejercicio en curso	1.298.145,12	1.654.326,32
e. Total de activos al final del ejercicio anterior	1.120.292,82	1.298.145,12
TOTAL	7,22%	7,93%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 -2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Los resultados de este indicador muestran que el margen bruto de la COAC Catamayo para el año 2013 fue de 7,22%, mientras que para el 2014 refleja un aumento llegando a un 7,93%. A pesar que estos indicadores son mayores al 4,32% de la inflación, no superan a la meta establecida por el sistema que es de $\geq 10\%$; por lo que se considera poco adecuado. Este tipo de escenario nos demuestra que los rendimientos de todos los activos de la COAC se encuentran en un nivel bajo, no se están generando los suficientes ingresos como para obtener una utilidad apropiada.

R9. GASTOS OPERATIVOS / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL

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

Meta: $\leq 5\%$

Fórmula:
$$\frac{a}{\left[\frac{(b+c)}{2}\right]}$$

CUADRO N° 24

CUENTAS	2013	2014
a. Total de gastos operativos	98.465,54	105.779,22
b. Total de activos al final del ejercicio en curso	1.298.145,12	1.654.326,32
c. Total activos al final del ejercicio anterior	1.120.292,82	1.298.145,12
TOTAL	6,67%	7,17%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 -2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Los costos administrativos que implican la administración de todos los activos de la COAC Catamayo alcanzaron un 6,67% en el año 2013, e incrementaron a un 7,17% para el año 2014. Comparando los resultados obtenidos en este indicador con la meta que establece el sistema, la cual es de $\leq 5\%$, se puede evidenciar que los costos administrativos sobre pasan dicha meta, demostrando que la productividad de la cooperativa en función del manejo administrativo es mala. La institución deberá tomar decisiones drásticas con el fin de corregir esta problemática

R10. PROVISIONES PARA PRÉSTAMOS INCOBRABLES / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL

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

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

Fórmula:
$$\frac{a}{\left[\frac{(b+c)}{2}\right]}$$

CUADRO N° 25

CUENTAS	2013	2014
a. Total gastos de provisiones para todos los activos en riesgo para el ejercicio en curso	6.864,77	8.558,01
b. Total de activos al final del ejercicio en curso	1.298.145,12	1.654.326,32
c. Total activos al final del ejercicio anterior	1.120.292,82	1.298.145,12
TOTAL	0,47%	0,58%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 -2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Los costos de crear provisiones para los préstamos incobrables en el 2013 alcanzaron un 0,47%, para el 2014 estos incrementaron a un 0,58%. El

incremento en este último año se originó por el aumento de la morosidad de cartera, principalmente en la cartera menor a 12 meses (ver indicador P2).

Los resultados expuestos con respecto a este indicador, muestran que los costos de pérdidas por los créditos morosos son mínimos. Sin embargo hay que tener en cuenta que la institución no castiga los préstamos morosos; es por tal razón que los gastos de provisiones para los préstamos incobrables son bajos.

R11. INGRESOS O GASTOS EXTRAORDINARIOS / PROMEDIO DE ACTIVO TOTAL

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

Meta: Minimizar.

Fórmula:
$$\frac{a}{\left[\frac{(b+c)}{2}\right]}$$

CUADRO N° 26

CUENTAS	2013	2014
a. Total ingresos extraordinarios	4.298,94	304,77
b. Total de activos al final del ejercicio en curso	1.298.145,12	1.654.326,32
c. Total activos al final del ejercicio anterior	1.120.292,82	1.298.145,12
TOTAL	0,36%	0,02%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 -2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Para el año 2013 el monto neto de ingresos extraordinarios alcanzó el 0,36%, no obstante este disminuyó para el 2014 ubicándose en un 0,02%. Estas cifras no expresan un monto significativo de ingresos netos, sin embargo esto es justificable, puesto que la COAC se especializa en la intermediación financiera.

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

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

Meta: $\wedge E9 > 10\%$

Fórmula:
$$\frac{a}{\left[\frac{(b+c)}{2}\right]}$$

CUADRO N° 27

CUENTAS	2013	2014
a. Ingresos netos (después de dividendos)	1.009,80	1.409,91
b. Total de activos al final del ejercicio en curso	1.298.145,12	1.654.326,32
c. Total activos al final del ejercicio anterior	1.120.292,82	1.298.145,12
TOTAL	0,07%	0,10%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 -2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Los ingresos netos percibidos por el total de activos de la cooperativa llegaron a un 0,07% en el 2013, para el 2104 estos incrementaron a un 0,10%. Los resultados obtenidos en este indicador son sumamente inferiores a la meta establecida por el sistema (>10%). Situación negativa para la COAC, puesto que esto demuestra que los activos no están generando rendimientos, por lo que no le permite aumentar su capital institucional; por tanto es necesario mejorar este indicador.

R13. EXCEDENTE NETO / PROMEDIO DE CAPITAL (ROC)

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

Meta: > Inflación.

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

CUADRO N° 28

CUENTAS	2013	2014
a. Excedente neto (después de dividendos)	1.009,80	1.409,91
b. Total capital institucional al final del ejercicio en curso	54.767,49	55.524,06
c. Total capital institucional al final del ejercicio anterior	45.373,95	54.767,49
d. Total capital transitorio al final del ejercicio en curso	0,00	0,00
e. Total capital transitorio al final del ejercicio anterior	0,00	0,00
TOTAL	2,02%	2,56%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 -2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

En el año 2013 el capital institucional obtuvo un rendimiento de 2,02%, para el 2014 este mejoró llegando a un 2,56%; si relacionamos los resultados de este indicador con los índices de inflación de cada año (2,70% - 3,67%), nos damos cuenta que no superan a los mismos. Esto nos demuestra que los excelentes netos no son idóneos, restándole a la institución la capacidad para preservar las reservas de capital; esta situación se convierte en un punto negativo para la institución, por lo que se recomienda mejorar este indicador.

L = LIQUIDEZ

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

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

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

Meta: 15 - 20%

Fórmula:
$$\frac{(a+b-c)}{d}$$

CUADRO N° 29

CUENTAS	2013	2014
a. Total de inversiones líquidas productivas	162.925,33	202.438,95
b. Total de activos líquidos improductivos	65.709,96	68.888,17
c. Total de cuentas por pagar a corto plazo <30 días	1.821,44	1.715,49
d. Total de depósitos de ahorro	990.976,05	1.298.524,68
TOTAL	22,89%	20,76%

Fuente: Estados financieros 2013 -2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Para el 2013 la COAC Catamayo Ltda., alcanzó una liquidez del 22,89%, y de 20,76% para el 2014. La disminución de la liquidez para este último año se dio por el incremento significativo de las obligaciones a corto plazo, en especial los depósitos de ahorros; otro factor que afectó el índice de liquidez es el incremento de los activos improductivos; sin embargo los índices de liquidez de los periodos expuestos, muestran un valor superior al rango óptimo sugerido, que es de 15 - 20%.

Esto demuestra que la institución posee suficientes reservas de efectivo líquido, para cumplir con las obligaciones adquiridas a corto plazo, respaldar sus operaciones y para asumir futuros compromisos.

L2. RESERVAS DE LIQUIDEZ / DEPÓSITOS DE AHORRO

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

Meta: 10%

Fórmula: $\frac{(a+b)}{c}$

CUADRO N° 30

CUENTAS	2013	2014
a. Total de reservas de liquidez (activo productivo).	0,00	125.275,59
b. Total de reservas de liquidez (activo improductivo).	180.919,12	208.939,43
C. Total de depósitos de ahorro	990.976,05	1.298.524,68
TOTAL	18,26%	25,74%

Fuente: Estados financieros 2013 -2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Las reservas de liquidez que mantiene la COAC Catamayo en el BCE y en otras instituciones financieras del país llegan a un 18,26% en el 2013, mismas que se incrementaron a un 25,74% en el 2014. Frente a estos resultados se puede evidenciar que la institución se encuentra por encima del mínimo (10%) requerido para sustentar los depósitos de ahorro, en caso de cualquier eventualidad; además esto demuestra que la cooperativa si está cumpliendo con los requisitos obligatorios del Banco Central, en cuanto a reservas de liquidez.

L3. ACTIVOS LÍQUIDOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVO

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

Meta: < 1%.

Fórmula: $\frac{a}{b}$

CUADRO N° 31

CUENTAS	2013	2014
a. Total de activos líquidos improductivos	65.709,96	68.888,17
b. Total de activos	1.298.145,12	1.654.326,32
TOTAL	5,06%	4,16%

Fuente: Estados financieros 2013 -2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

En el año 2013 el 5,06% del activo total de la institución se encuentra invertido en cuentas líquidas improductivas (fondos disponibles), mientras que para el 2014 esta inversión se redujo a un 4,16%; a pesar de esto los resultados expuestos sobre pasan la meta establecida (<1%). Esto revela que la institución posee excesiva liquidez para cubrir con las obligaciones diarias sobre los retiros de ahorro o para hacer frente a cualquier eventualidad que pudiera presentarse en el transcurso de las actividades diarias.

Frente a este contexto se recomienda a la institución bajar estos niveles de activos improductivos; es decir que debe disminuir los fondos disponibles, convirtiéndolos en activos productivos, a través de las colocaciones (cartera de créditos), puesto que esto le generara mayor rentabilidad.

A = CALIDAD DE ACTIVOS

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

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

A1. TOTAL MOROSIDAD DE PRÉSTAMOS / CARTERA DE PRÉSTAMOS BRUTA

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

Meta: $\leq 5\%$.

Fórmula: $\frac{a}{b}$

CUADRO N° 32

CUENTAS	2013	2014
a. Total de todos los saldos de préstamos morosos	238.063,00	311.893,00
b. Total de cartera de préstamos pendientes	895.209,59	1.096.503,05
TOTAL	26,59%	28,44%

Fuente: Estados financieros 2013 -2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

El nivel de morosidad de la cartera de créditos de la COAC Catamayo alcanzo un 26,56% en el 2013, e incremento a un 28,44% en el 2014; estos porcentajes se ubican por encima de la meta establecida por el sistema que es del $\leq 5\%$; demostrando que los niveles de morosidad que tiene la institución son sumamente altos y peligrosos.

La tendencia creciente en este índice afecta a los resultados de la institución, por un lado en los ingresos, puesto que la cartera de créditos vencida no genera rendimientos; y por otra parte en los gastos, ya que la cartera la cartera vencida conlleva a gastos por provisiones, lo que disminuye la rentabilidad y crecimiento patrimonial; por todo esto los niveles de morosidad no deben incrementarse.

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

A2. ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVO

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

Meta: ≤ 5%.

Fórmula: $\frac{a}{b}$

CUADRO N° 33

CUENTAS	2013	2014
a. Total de activos improductivos	239.098,20	237.153,82
b. Total de activos	1.298.145,12	1.654.326,32
TOTAL	18,42%	14,34%

Fuente: Estados financieros 2013 -2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

El 18,42% del total de activos que posee la COAC Catamayo no generó ingresos en el 2013, esta situación se redujo en el 2014 a un 14,34%; esto se debe al incremento considerable de los activos totales, originado por la confianza de los socios, que incrementan el ahorro y los depósitos a plazo.

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

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

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

Meta: $\geq 200\%$

Fórmula: $\frac{(a+b+c)}{d}$

CUADRO N° 34

CUENTAS	2013	2014
a. Total capital institucional neto	-0,04	-0,07
b. Total capital transitorio	0,00	0,00
c. Total de pasivos que no producen intereses	66.359,34	82.212,29
d. Total de activos improductivos	239.098,20	237.153,82
TOTAL	27,75%	34,67%

Fuente: Estados financieros 2013 -2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

En el año 2013 el 27,75% de los activos improductivos fueron financiados con el capital institucional y con los pasivos que no generan intereses, para el 2104 este financiamiento incremento a un 34,67%. Al comparar con la meta que establece el sistema ($\geq 200\%$) se observa que este financiamiento es mínimo, por lo que es necesario mejorar esta situación; ya que el uso de capitales sin costo para financiar estos activos reduce el efecto negativo sobre las ganancias.

S = SEÑALES DE CRECIMIENTO

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

S1. CRECIMIENTO DE PRÉSTAMOS

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

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

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

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

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

CUADRO N° 35

CUENTAS	2013	2014
a. Saldo actual de la cartera de créditos.	868.506,59	1.061.242,04
b. Saldo de la cartera de créditos al final del ejercicio anterior.	778.356,92	868.506,59
TOTAL	11,58%	22,19%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 y 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Para el año 2013 la cartera de créditos ha tenido un crecimiento de 11,58%, mientras que para el año 2014 las colocaciones aumentaron a un 22,19%. Se puede evidenciar que el crecimiento de la cartera de créditos es menor que el crecimiento del total de activos (S11), los cuales llegan a un 15,88% y a un 27,44% para los años 2013 y 2014 respectivamente. Esta situación no es conveniente para la COAC, puesto que esto conlleva a una reducción de los márgenes de rentabilidad.

S2. CRECIMIENTO DE INVERSIONES LÍQUIDAS

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

Meta: $\Delta E2 \leq 16\%$.

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

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

CUADRO N° 36

CUENTAS	2013	2014
a. Total de inversiones líquidas actuales.	180.919,12	208.939,43
b. Total de inversiones líquidas al final del ejercicio anterior.	95.502,86	180.919,12
TOTAL	89,44%	15,49%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 y 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Las inversiones líquidas en el 2013 llegaron a un 89,44%, índice mucho mayor al crecimiento de los activos (15,88%) para este año. No obstante para el 2014

la institución consiguió reducir estas inversiones liquidas a un 15,49%, logrando obtener una estructura adecuada de estas inversiones; lo cual se considera favorable para la institución puesto que el efectivo colocado en estas inversiones no generan los mismos o mayores rendimientos que generaría si lo invertirían en cartera de créditos.

S3. CRECIMIENTO DE INVERSIONES FINANCIERAS

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

Meta: $\Delta E3 = \leq 2\%$.

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

CUADRO N° 37

CUENTAS	2013	2014
a. Total de inversiones financieras actuales.	0,00	125.275,59
b. Total de inversiones financieras al final del ejercicio anterior.	10.000,00	0,00
TOTAL	-100,00%	100%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 y 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Se puede observar que la COAC Catamayo retiro las inversiones que tenía en el 2012, por tal razón para el 2013 las inversiones representan el 0%, sin embargo se puede evidenciar que para el 2014 la institución volvió a tener

inversiones. Con relación a los resultados expuestos, se puede considerar que las inversiones financieras se encuentran en montos adecuados.

S4. CRECIMIENTO DE INVERSIONES NO FINANCIERAS.

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

Meta: $\Delta E4 = 0\%$.

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

CUADRO N° 38

CUENTAS	2013	2014
a. Total de inversiones no financieras actuales.	0,00	0,00
b. Total de inversiones no financieras al final del ejercicio anterior.	0,00	0,00
TOTAL	0,00%	0,00%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 y 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Con relación a este indicador se puede evidenciar que dentro de los periodos estudiados no existen inversiones no financieras, lo cual se considera adecuado, puesto que estas no generan ningún tipo de rentabilidad.

S5. CRECIMIENTO DE DEPÓSITOS DE AHORRO

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

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

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

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

CUADRO N° 39

CUENTAS	2013	2014
a. Total de depósitos de ahorro actuales.	279.612,17	391.202,28
b. Total de depósitos de ahorro al final del ejercicio anterior.	244.678,94	279.612,17
TOTAL	14,28%	39,91%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 y 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Los depósitos de ahorro en el año 2013 se ubicaron en un 14,28%, e incrementaron en el 2014 alcanzando un 39,91%. El incremento de este indicador, en último año es superior al crecimiento del total de activos S11, lo cual demuestra que la estructura de los depósitos ha mejorado.

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

S5.1. CRECIMIENTO DE DEPÓSITOS A PLAZO.

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

Meta:

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

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

CUADRO N° 40

CUENTAS	2013	2014
a. Total de depósitos a plazo actuales.	711.363,88	907.322,40
b. Total de depósitos a plazo al final del ejercicio anterior.	628.608,08	711.363,88
TOTAL	13,16%	27,55%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 y 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Según los resultados obtenidos, se puede evidenciar que los depósitos a plazo crecieron de un 13,16% para el 2013 a un 27,55% en el 2014. Lo cual es positivo para la COAC, puesto que estos brindan financiamiento a la institución

a largo plazo, permitiéndole a esta realizar más colocaciones de cartera, obteniendo así mayor rentabilidad.

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

S6. CRECIMIENTO DE CRÉDITO EXTERNO

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

Meta: $\Delta E6 = 0 - 5 \%$.

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

CUADRO N° 41

CUENTAS	2013	2014
a. Total de crédito externo actual.	0,00	0,00
b. Total de crédito externo al final del ejercicio anterior.	0,00	0,00
TOTAL	0,00%	0,00%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 y 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

En cuanto a este indicador, se puede evidenciar que el crédito externo no ha crecido se sigue manteniendo en 0%. Esto demuestra que la COAC no utiliza financiamiento externo para realizar sus operaciones, lo cual es bueno.

S7. CRECIMIENTO DE APORTACIONES DE ASOCIADOS

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

Meta: $\Delta E7 \leq 20\%$.

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

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

CUADRO N° 42

CUENTAS	2013	2014
a. Total de aportaciones de asociados actuales.	133.224,52	138.362,11
b. Total de aportaciones de asociados del ejercicio anterior.	133.229,17	133.224,52
TOTAL	0,00%	3,86%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 y 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Las aportaciones de los socios de la COAC Catamayo en el 2013 no tuvieron ninguna variación, mientras que para el 2014 estas crecieron a un 3,86%. Sin embargo este incremento es mucho menor al crecimiento de los activos. Con respecto a esta situación se considera que la estructura de las aportaciones de los socios no es adecuada, por lo que la institución debería tratar de mejorar este panorama, a través de la implementación de políticas e incentivos, todo

esto con el fin de incitar a los socios para que cumplan con las aportaciones mensuales antes acordadas.

S8. CRECIMIENTO DE CAPITAL INSTITUCIONAL

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

Meta: $\wedge E8 \geq 10\%$.

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

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

CUADRO N° 43

CUENTAS	2013	2014
a. Capital institucional actual	133.224,52	138.362,11
b. Capital institucional al final del ejercicio anterior.	133.229,17	133.224,52
TOTAL	0,00%	3,86%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 y 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

En el año 2013 el capital institucional de la COAC Catamayo no mostro variación; para el año 2014 ya se evidencia un crecimiento, llegando a un 3,86%. Pese a que existe un crecimiento, este no está acorde con la meta establecida por el sistema que es $\geq 10\%$; por lo que se considera que la estructura de capital institucional que posee la institución no es adecuada. Hay que tener muy en cuenta que el capital institucional en una COAC está conformado únicamente por el aporte de sus socios; y si este no aumenta, el capital institucional se mantendrá. Por tal razón la COAC Catamayo debe poner mucho énfasis en mejorar las aportaciones de sus asociados, con el fin de mejorar este indicador.

S9. CRECIMIENTO DE CAPITAL INSTITUCIONAL NETO

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

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

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

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

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

CUADRO N° 44

CUENTAS	2013	2014
a. Capital institucional neto actual (Reservas + Otros aportes patrimoniales)	54.767,49	55.524,06
b. Total de Capital institucional neto (Reservas + Otros aportes patrimoniales) del ejercicio anterior.	45.373,95	54.767,49
TOTAL	20,70%	1,38%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 y 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Con respecto al crecimiento del capital institucional neto, se puede evidenciar que en el 2013 este se ubicó en un 20,70%, sin embargo para el 2014 este crecimiento se redujo a un 1,38%. Bajo este contexto se determina que la estructura de capital institucional es baja, en especial las reservas.

S10. CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE ASOCIADOS

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

Meta: $\geq 15\%$

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

CUADRO N° 45

CUENTAS	2013	2014
a. Número actual de asociados	2.113,00	2.293,00
b. Número de asociados al final del ejercicio anterior	1.926,00	2.113,00
TOTAL	9,71%	8,52%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 y 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

El crecimiento de número de asociados de la COAC Catamayo en el 2013 llego a un 9,71%, para el 2104 este índice se redujo a un 8,52%, esto se originó por la presencia de una fuerte competencia como es la Cooperativa JEP. Comparando estos resultados con la meta establecida por el sistema ($\geq 15\%$) se puede evidenciar que el crecimiento de los socios está por debajo de lo señalado: por lo que la institución debe tratar de mejorar este indicador, puesto que son los socios quienes ayudan a mantener las actividades de una institución financiera en especial en las COAC'S.

S11. CRECIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL

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

Meta: > Inflación + 10%

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

CUADRO N° 46

CUENTAS	2013	2014
a. Total de activos Actuales	1.298.145,12	1.654.326,32
b. Total de activos al final del ejercicio anterior	1.120.292,82	1.298.145,12
TOTAL	15,88%	27,44%

Fuente: Estados financieros 2012, 2013 y 2104 de la COAC Catamayo.

Elaborado por: La autora.

ANÁLISIS

Los resultados expuestos por este indicador demuestran que en el año 2013 el activo tal creció en un 15,88% y en el año 2014 este nuevamente aumento llegando a un 27,44%; al comparar estos resultados con los índices de inflación (2,70% y 3,67% de los años 2013 y 2014 respectivamente), más el 10% que es la meta que establece el sistema, se puede observar que estos porcentajes son mayores; y por lo tanto la cooperativa en este sentido si experimentó un buen crecimiento de sus activos, lo cual es muy favorable.

ANEXO N° 3 DETERMINACIÓN DE COSTOS

CUADRO N° 47 ESTRATEGIA UNO

PRESUPUESTO			
Proyecto: Plan Publicitario.			
Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Precio Total
2	Viáticos Gerente y Presidente del consejo de Administración	\$ 20,00	\$ 40,00
12	Cuña Radial mensual	\$ 60,00	\$ 720,00
12	Publicidad Televisiva mensual en Multicanal Catamayo.	\$ 115,47	\$ 1.385,64
Total			\$ 2.145,64

Fuente: Radio Cañaverl, Radio Boquerón y Multicanal Catamayo.

Elaborado por: La autora.

CUADRO N° 48 ESTRATEGIA DOS

PRESUPUESTO			
Proyecto: Plan de Premios e incentivos.			
Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Precio Total
2	Viáticos Gerente y Secretaria General.	\$ 20,00	\$ 40,00
Incentivos			
75	Gorras con el distintivo de la COAC Catamayo.	\$ 5,00	\$ 375,00
75	Camisetas con el distintivo de la COAC Catamayo.	\$ 8,00	\$ 600,00
120	Esferos con el distintivo de la COAC Catamayo.	\$ 0,50	\$ 60,00
100	Monederos con el distintivo de la COAC Catamayo.	\$ 0,95	\$ 95,00
Premios			
2	Licadora	\$ 95,00	\$ 190,00
2	Olla Arrocera	\$ 65,00	\$ 130,00
1	Horno Microondas	\$ 164,00	\$ 164,00
1	Minicomponente	\$ 780,00	\$ 780,00

PRESUPUESTO			
Rifa			
100	Talones de 100 boletos c/u	\$ 2,56	\$ 256,00
Difusión del Plan – Publicidad			
3	Cuñía Radial mensual	\$ 60,00	\$ 180,00
Total			\$ 2.870,00

Fuente: Paco, Artefacta, Imprenta Aguicar y Radio Cañaverl.

Elaborado por: La autora.

CUADRO N° 49 ESTRATEGIA TRES

PRESUPUESTO			
Proyecto: Reglamento de Crédito.			
Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Precio Total
2	Viáticos Gerente	\$ 20,00	\$ 40,00
1	Servicios Profesionales para elaboración de un Reglamento de Créditos.	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Total			\$ 1.240,00

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: La autora.

CUADRO N° 50 ESTRATEGIA CUATRO

PRESUPUESTO				
Proyecto: Plan de Capacitación para el personal y directivos de la COAC.				
Tiempo	Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Precio Total
-	2	Viáticos Gerente y Presidente del consejo de Administración	\$ 20,00	\$ 40,00
Capacitación para Empleados y Directivos				
1 Semana por Tema	10	Tema: Cultura Organizacional	\$ 75,00	\$ 750,00
	6	Tema: Atención al Cliente	\$ 75,00	\$ 450,00
	5	Tema: Riesgos Financieros, Ciclo de Crédito y Control de morosidad.	\$ 77,70	\$ 388,50
Total				\$ 1.628,50

Fuente: SECAP.

Elaborado por: La autora.

CUADRO N° 51 ESTRATEGIA CINCO

PRESUPUESTO			
Proyecto: Manual de Funciones.			
Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Precio Total
1	Sueldo Básico para el personal asignado que elaborará el manual de funciones.	\$ 354,00	\$ 354,00
Total			\$ 354,00

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: La autora.

CUADRO N° 52 ESTRATEGIA SEIS

PRESUPUESTO				
Proyecto: Reglamento de Crédito.				
Tiempo	Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Precio Total
-	2	Viáticos Gerente y Presidente del consejo de Administración	\$ 20,00	\$ 40,00
Viáticos para los Capacitadores de cada Institución				
4 Días al mes durante 4 meses	16	Alojamiento diario	\$ 15,00	\$ 240,00
	16	Alimentación diaria	\$ 10,00	\$ 160,00
	16	Transporte diario	\$ 5,00	\$ 80,00
Convocatorias				
3 Meses	3	Cuña Radial mensual	\$ 60,00	\$ 180,00
Material del taller				
4 Días al mes durante 4 meses	800	Folletos	\$ 0,28	\$ 224,00
	800	Hojas Volantes	\$ 0,04	\$ 32,00
Total				\$ 956,00

Fuente: Hotel Encanto del Sur, Restaurant PP, Imprenta Aguicar y Radio Cañaverál.

Elaborado por: La autora.

CUADRO N° 53 ESTRATEGIA SIETE

PRESUPUESTO			
Proyecto: Tasas de interés competitivas y rentables.			
Cantidad	Detalle	Precio Unitario	Precio Total
1	Sueldo Básico para el responsable encargado del proyecto.	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Total			\$ 1.240,00

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: La autora.

ANEXO N° 4

ENTREVISTA AL PERSONAL DIRECTIVO Y EJECUTIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA.

1. ¿Qué cargo ocupan en la institución?

.....

2. ¿Qué liderazgo mantiene la institución?

- Democrático
- Participativo
- Autoritario

3. ¿La cooperativa tiene un plan estratégico?

SI

NO

4. ¿Conoce usted la filosofía corporativa de la cooperativa? Comente.

SI

NO

Misión.....

Visión.....

Valores.....

5. ¿Cuáles son los objetivos de la cooperativa?

A Corto Plazo.....

Mediano Plazo.....

Largo Plazo.....

6. ¿Asigna algún porcentaje en el presupuesto para capacitaciones del personal

SI

NO

7. ¿Cada que tiempo se capacita al personal en el tema laboral en el que se desempeñan?
.....
.....
8. ¿En la toma de decisiones incluye a todo el personal de la entidad?
.....
.....
.....
9. ¿Qué herramientas administrativas posee la Cooperativa para su administración?
.....
.....
10. ¿Usted está de acuerdo con la gestión económica y financiera de la Cooperativa?
.....
.....
11. ¿En qué sector se centran más los créditos que otorga la cooperativa?
.....
.....
.....
12. ¿Qué otros servicios cree Usted que debe implementar en la Cooperativa?
.....
.....
.....
13. ¿De qué manera da a conocer la Cooperativa a la Sociedad del sus productos y servicios?
.....
.....
.....
14. ¿Cada que tiempo conoce Usted los resultados Económicos de la Cooperativa?
.....
.....
15. ¿Ha tenido la COAC Catamayo resultados que permitan afirmar que hay rentabilidad? Explique.
.....
.....
.....
16. ¿Para usted cuales han sido los principales logros de la cooperativa durante estos años en el mercado financiero?
.....

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

17. ¿La Cooperativa tiene proyectos a futuro? ¿Cuáles?

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

18. ¿En qué se diferencia la entidad con la competencia?

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

19. ¿Qué cree Usted que le hace falta a la Cooperativa para ser líder en su sector?

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

20. ¿Qué factores considera usted que le permitirían a la COAC Catamayo operar con mayor eficiencia y lograr una mejor rentabilidad?

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

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 5

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA.



Como Estudiante del décimo módulo de la U.N.L, Carrera de Banca y Finanzas; me dirijo a Ud. para pedirle se digne responder la siguiente encuesta, ya que la información obtenida servirá de ayuda para la realización del trabajo de tesis.

1. ¿Qué cargo ocupa usted dentro de entidad?

.....

2. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo?

Bueno

Malo

Regular

3. ¿Conoce la Misión y Visión de la entidad?

SI ()

NO ()

Menciónelas.....

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

4. ¿Qué valores cree usted que debería mantener la COAC?

.....
.....

5. ¿Cuáles son las actividades en las que se enfoca la entidad?

.....
.....

6. ¿Cómo se entera de las funciones que debe cumplir usted como empleado?

Manual de Funciones

Verbal

Escrito

7. ¿Además de las funciones encomendadas usted tiene a su responsabilidad otras que no le competen?

SI ()

NO ()

¿Cuáles?.....

.....

8. ¿Usted está conforme con su salario?

SI ()

NO ()

9. ¿La Cooperativa mantiene sus sistemas informáticos actualizados?

SI ()

NO ()

10. ¿La Entidad oferta capacitaciones a los Empleados?

SI ()

NO ()

Con que frecuencia.....

11. ¿La cooperativa mantiene políticas de cobranza para recuperar su cartera de crédito?

SI ()

NO ()

Menciónelas.....
.....

12. ¿La Cooperativa cuenta con la seguridad suficiente para salvaguardar los recursos que mantiene en su poder?

.....
.....

13. ¿Cómo cree usted que se encuentra la imagen de la COAC ante sus clientes?

.....
.....

14. ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas y debilidades de la COAC frente a la competencia?

Fortalezas.....

.....

Debilidades.....

.....

15. ¿Considera usted que la COAC Catamayo posee ventaja frente a la competencia?

SI ()

NO ()

¿Cuál?.....
.....

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 6

ENCUESTA DIRIGIDA A SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA.



Como Estudiante del décimo módulo de la U.N.L, Carrera de Banca y Finanzas; me dirijo a Ud. para pedirle se digne responder la siguiente encuesta, ya que la información obtenida servirá de ayuda para la realización del trabajo de tesis.

1. ¿Sexo?

Masculino

Femenino

2. Actividad a la que se Dedicar :

- Agricultura
- Ganadería
- Producción

- Transporte
- Comercio
- Otros

3. El servicio que Usted recibe por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Catamayo. Como cliente es:

- Buena – Satisfactoria
- Regular
- Mala

4. La Eficiencia del Sistema y Equipo de Cómputo para realizar las transacciones es:

- Rápido en las transacciones
- Lento en las transacciones

5. Qué servicio utiliza con mayor frecuencia

- Caja (depósitos-retiros)
- Créditos.
- Otros servicios Financieros

6. ¿Accede con facilidad a todos los servicios que brinda la Cooperativa?

SI ()

NO ()

7. ¿Qué tipo de producto o servicio que brinda la COAC Catamayo cumple con sus expectativas:

- | | | | |
|------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| • Depósitos de Ahorro | <input type="checkbox"/> | • Pago de servicios básicos | <input type="checkbox"/> |
| • Plazo Fijo (pólizas) | <input type="checkbox"/> | • Recaudaciones del IESS | <input type="checkbox"/> |
| • Créditos | <input type="checkbox"/> | • Recaudaciones SRI - RISE | <input type="checkbox"/> |
| • Giros | <input type="checkbox"/> | • Pago del Bono | <input type="checkbox"/> |

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

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|
| • Adecuado | <input type="checkbox"/> | • Inadecuado | <input type="checkbox"/> |
| • Medianamente adecuado | <input type="checkbox"/> | | |

9. ¿Qué nivel de confianza tiene usted en la Cooperativa para depositar su dinero?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| • Del 60% al 100% | <input type="checkbox"/> | • Menos del 19% | <input type="checkbox"/> |
| • Del 20% al 59% | <input type="checkbox"/> | | |

10. ¿Según su criterio que le hace falta a la COAC Catamayo para mejorar y atraer su atención como cliente?

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

11. ¿Cree usted que el espacio físico que posee la cooperativa es adecuado?

SI () NO ()

12. ¿Percibe una buena seguridad al momento de acercarse a la Entidad a realizar algún tipo de operación financiera (Depósitos – Retiros)?

SI () NO ()

¿Por qué?.....
.....

13. ¿Le parece adecuado el lugar donde se encuentra ubicado la Cooperativa?

SI () NO ()

¿Por qué?.....

14. ¿Cuáles son los principales factores que influyeron en usted para preferir la COAC de entre otros instituciones financieras en Catamayo?

- Confianza
- Seguridad
- Horario de atención
- Fácil acceso a los servicios
- Calidad de servicios
- Agilidad de servicios
- Variedad de servicios

15. Mantiene cuentas activas en otras cooperativas

SI ()

NO ()

En que Institución:

INSTITUCIONES	
COOPMEGO	
CADECAT	
CACPE – LOJA	
JEP	

16. Ha obtenido prestamos en otras instituciones:

INSTITUCIONES	
COOPMEGO	
CADECAT	
CACPE – LOJA	
JEP	
FACES	
OTROS	¿Cuál?.....

17. Según su criterio del 1 al 4 califique cuál es su satisfacción en la prestación de los siguientes servicios.

Instituciones Alternativas	COOP MEGO	CADECAT	CACPE LOJA	FACES	JEP	COAC CATAMAYO
Variedad de productos y servicios						
Tasas de interés						
Facilidad de créditos						
Atención al cliente						
Seguridad						
Infraestructura						

18. ¿A su criterio que medio de comunicación debería utilizar la COAC Catamayo para publicar sus servicios y productos para captar más socios?


- TV
- Radio
- Prensa escrita
- Personalizada

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 7

ESTADOS FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA, AÑO 2013

- **BALANCE GENERAL 2013**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"CATAMAYO" LTDA.**
Generando ahorro para su familia

BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

Pag. 1

CódigoCUC_B	NombreUC	Saldo_Dendor
1	ACTIVO	1,298,145.12
11	FONDOS DISPONIBLES	259,229.08
1101	Caja	65,709.96
110105	Efectivo	65,709.96
1103	Bancos y otras instituciones financieras	180,919.12
110305	Banco Central del Ecuador	17,993.79
11030505	Banco Central del Ecuador	17,993.79
110310	Bancos e instituciones financieras locales	38,532.25
11031005	Banco Pichincha	33,392.57
11031010	Banco Produccion	5,139.68
110320	Instituciones del sector financiero popular y solidario locales	124,393.08
11032005	Coop. Ahorro y Credito CoopMego	100,426.15
11032010	Coop. Ahorro y Credito Las Lagunas	1,596.41
11032015	Coop. Ahorro y Credito Cristo Rey	7,304.28
11032020	Coop. Ahorro y Credito 23 de Enero	715.77
11032025	Coop. Ahorro y Credito Crediamigo	7,982.95
11032030	Coop. Ahorro y Credito Cariamanga	557.05
11032035	Coop. Ahorro y Credito Sindicato de Choferes	502.59
11032040	Coop. Ahorro y Credito 29 de Enero	1,002.14
11032045	Coop. Ahorro y Credito Profesionales del Volante Union	174.56
11032050	Coop. Ahorro y Credito El Comerciante	4,127.30
11032055	Coop. Ahorro y Credito Semilla del Progreso	3.88
1105	Remesas en tránsito	12,600.00
110505	Del pais	12,600.00
14	CARTERA DE CREDITOS	868,506.59
1402	Cartera de créditos de consumo por vencer	121,176.13
140205	De 1 a 30 dias	4,944.37
140210	De 31 a 90 dias	11,299.63
140215	De 91 a 180 dias	17,207.43
140220	De 181 a 360 dias	31,752.22
140225	De más de 360 dias	55,972.48
1403	Cartera de créditos de vivienda por vencer	30,095.33
140305	De 1 a 30 dias	631.89
140310	De 31 a 90 dias	1,309.54
140315	De 91 a 180 dias	1,980.34
140320	De 181 a 360 dias	2,992.29
140325	De más de 360 dias	23,181.27
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	505,857.03
140405	De 1 a 30 dias	77,020.48
140410	De 31 a 90 dias	103,998.50
140415	De 91 a 180 dias	71,943.24
140420	De 181 a 360 dias	104,042.34
140425	De más de 360 dias	149,852.47



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"CATAMAYO" LTDA.**
Generando ahorro para su familia

**BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

Pag. 2

<u>CódigoCUC</u>	<u>B</u>	<u>NombreUC</u>	<u>Saldo Deudor</u>
142615		De 91 a 180 días	3,032.65
142620		De 181 a 360 días	4,912.47
142625		De más de 360 días	12,714.45
1427		Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses	2,745.00
142705		De 1 a 30 días	228.75
142710		De 31 a 90 días	457.50
142715		De 91 a 180 días	686.25
142720		De 181 a 360 días	1,372.50
1428		Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses	151,900.72
142805		De 1 a 30 días	13,974.02
142810		De 31 a 90 días	22,682.38
142815		De 91 a 180 días	26,616.50
142820		De 181 a 360 días	36,970.45
142825		De más de 360 días	51,657.37
1450		Cartera de créditos de consumo vencida	3,444.75
145005		De 1 a 30 días	1,148.73
145010		De 31 a 90 días	695.89
145015		De 91 a 180 días	267.51
145025		De más de 270 días	1,332.62
1451		Cartera de créditos de vivienda vencida	7,474.51
145105		De 1 a 30 días	228.75
145110		De 31 a 90 días	457.50
145115		De 91 a 270 días	1,372.50
145120		De 271 a 360 días	686.25
145125		De 361 a 720 días	2,058.75
145130		De más de 720 días	2,670.76
1452		Cartera de créditos para la microempresa vencida	48,360.21
145205		De 1 a 30 días	16,650.63
145210		De 31 a 90 días	8,118.13
145215		De 91 a 180 días	2,841.46
145220		De 181 a 360 días	5,163.87
145225		De más de 360 días	15,586.12
1499		(Provisiones para créditos incobrables)	(26,703.00)
149910		(Cartera de créditos de consumo)	(6,032.87)
149915		(Cartera de créditos de vivienda)	(1,569.00)
149920		(Cartera de créditos para la microempresa)	(19,101.13)
16		CUENTAS POR COBRAR	67,724.64
1603		Intereses por cobrar de cartera de créditos	59,265.15
160310		Cartera de créditos de consumo	8,365.84
160315		Cartera de créditos de vivienda	17,706.49
160320		Cartera de créditos para la microempresa	32,852.06
160350		Cartera de créditos reestructurada	340.76
			6,450.40





COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"CATAMAYO" LTDA.

Generando ahorro para su familia

BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

Pag. 3

<u>CodigoCUC B</u>	<u>NombreUC</u>	<u>Saldo Deudor</u>
169090	Otras	5,947.49
16909010	Otras cuentas por cobrar	5,947.49
17	BIENES ADJUDICADOS POR PAGO, BIENES ARRENDADOS Y	4,671.30
1702	Bienes adjudicados por pago	4,671.30
170205	Terrenos	4,671.30
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	66,798.77
1801	Terrenos	53,000.00
180105	Terrenos	53,000.00
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	10,407.34
180505	Muebles de oficina	4,048.00
180510	Enseres de oficina	4,057.02
180515	Equipo de oficina	2,302.32
1806	Equipos de computación	9,452.26
180605	Equipos de computación	9,452.26
1890	Otros	3,609.84
189005	Equipo de Seguridad	3,609.84
1899	(Depreciación acumulada)	(9,670.67)
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	(3,543.40)
18991505	(Muebles de oficina)	(1,129.80)
18991510	(Enseres de oficina)	(1,316.58)
18991515	(Equipo de oficina)	(1,097.02)
189920	(Equipos de computación)	(5,314.70)
189940	(Otros)	(812.57)
18994005	(Equipo de seguridad)	(812.57)
19	OTROS ACTIVOS	31,214.74
1901	Inversiones en acciones y participaciones	15,015.00
190125	En otros organismos de integración cooperativa	15,015.00
19012510	Coop. Ahorro y Credito Cristo Rey	450.00
19012515	Coop. Ahorro y Credito Sindicato de Choferes	5.00
19012520	Coop. Ahorro y Credito 29 de Enero	5.00
19012525	Coop. Ahorro y Credito Profesionales del Volante Union	5.00
19012530	Participacion Fondo Cooperativo -UNICOOP	14,500.00
19012535	Coop. Ahorro y Credito Semilla del Progreso	10.00
19012540	Union de Coop. Ahorro y Credito del Sur UCACSUR	40.00
1904	Gastos y Pagos anticipados	500.00
190410	Anticipos a terceros	500.00
1905	Gastos diferidos	7,844.76
190520	Programas de computación	8,200.00
190525	Gastos de adecuación	4,601.07
190590	Otros	1,600.00
19059005	Servicios Exequiales	1,600.00
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos)	(6,556.31)
19059905	(Programas de computacion)	(4,500.05)





COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"CATAMAYO" LTDA.
Generando ahorro para su familia

BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

Pag. 4

<u>CodigoCUC B</u>	<u>NombreUC</u>	<u>Saldo Deudor</u>
19901010	Impuesto a la Renta que nos han retenido	130.99
19901015	Credito Tributario Impuesto años anteriores	5,238.14
19901020	Anticipo Impuesto a la Renta	1,464.96
199015	Depósitos en garantía y para importaciones	1,000.00
19901505	Arrendamiento inmueble	1,000.00
2	PASIVOS	1,109,467.06
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1,043,793.77
2101	Depósitos a la vista	332,429.89
210135	Depósitos de ahorro	279,612.17
210150	Depósitos por confirmar	1,722.22
210155	Depositos para Encaje	51,095.50
2103	Depósitos a plazo	711,363.88
210305	De 1 a 30 días	194,979.78
210310	De 31 a 90 días	239,890.37
210315	De 91 a 180 días	146,688.78
210320	De 181 a 360 días	87,804.95
210325	De más de 361 días	42,000.00
25	CUENTAS POR PAGAR	65,673.29
2503	Obligaciones patronales	12,694.30
250315	Aportes al IESS	658.22
250335	Jubilacion Patronal	10,838.96
250340	Desahucio	1,197.12
2504	Retenciones	952.38
250405	Retenciones fiscales	952.38
25040505	1% Renta	111.23
25040510	2% Renta	127.52
25040515	8% Renta	108.07
25040520	10% Renta	0.77
25040525	30% Retencion IVA	328.00
25040530	70% Retencion IVA	26.26
25040535	100% Retencion IVA	220.69
25040540	IVA por pagar	29.84
2590	Otras cuentas por pagar	52,026.61
259090	Otras cuentas por pagar	52,026.61
25909005	Fondo de Asistencia Social	4,773.95
25909015	Aporte Construccion	47,252.66
3	PATRIMONIO	187,668.26
31	CAPITAL SOCIAL	133,224.52
3103	Aportes de socios	133,224.52
310305	Socios Comunes	133,224.52
		54,443.74





COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"CATAMAYO" LTDA.
Generando ahorro para su familia

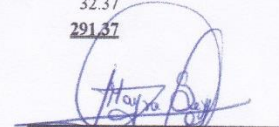
BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013


Pag. 5


<u>CodigoCUC B</u>	<u>NombreUC</u>	<u>Saldo Deudor</u>
330310	Para futuras contingencias	17,620.82
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		1,297,135.32
UTILIDAD BRUTA		1,009.80

EXCEDENTE BRUTO DE PERIODO 2013		1,009.80
Menos: 15% Participación de Empleados		151.47
Excedente después pago participación		858.33
Mas: Gastos no deducibles		100.00
Base Imponible		958.33
Menos: 22% Impuesto a la Renta		210.83
Excedente A Distribuir		647.50
Menos: 50% Fondo Irrepartible Reserva		323.75
Menos: 5% Contribucio Superind Coop		32.37
45% A disposición de la Asamblea		291.37


Sr. Angel Remache Loarte
GERENTE



Edda Mayra Saraguro Viteri
CONTADOR MATR: 11-0139


Sr. José Manuel Martínez
PRESIDENTE CONS. ADMINISTRACION


Sr. José Ordoñez Ordoñez
PRESIDENTE CONS. VIGILANCIA




• ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2013



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"CATAMAYO" LTDA.**
Generando ahorro para su familia

**ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

		Pag. 1	
31/12/2013	<u>CodigoCUC BD</u>	<u>NombreUC</u>	<u>Saldo</u>
	4	GASTOS	175.838,41
	41	INTERESES CAUSADOS	70.243,03
	4101	Obligaciones con el público	70.243,03
	410115	Depósitos de ahorro	5.761,98
	410130	Depósitos a plazo	64.481,05
	42	COMISIONES CAUSADAS	265,07
	4203	Cobranzas	265,07
	420305	Cobranzas	265,07
	44	PROVISIONES	6.864,77
	4402	Cartera de créditos	6.864,77
	440205	Cartera de créditos	6.864,77
	44020505	Cartera de créditos	6.864,77
	45	GASTOS DE OPERACION	98.465,54
	4501	Gastos de personal	61.559,98
	450105	Remuneraciones mensuales	35.052,00
	450110	Beneficios sociales	5.694,63
	45011005	Decimo Tercer Sueldo	3.468,63
	45011010	Decimo Cuarto Sueldo	2.226,00
	450115	Gastos de representación y responsabilidad	825,00
	450120	Aportes al IESS	7.916,71
	45012005	Aporte Patronal	4.473,98
	45012010	Aporte Personal	3.442,73
	450135	Fondo de reserva IESS	3.101,45
	450140	Horas Extras	1.734,64
	450145	Jubilacion Patronal	2.679,48
	450150	Desahucio	598,56
	450155	Vacaciones	1.408,68
	450190	Otros	2.548,83
	45019005	Uniformes	1.722,91
	45019010	Refrigerio al Personal	20,92
	45019015	Capacitacion al Personal	805,00
	4502	Honorarios	666,66
	450210	Honorarios profesionales	666,66
	45021005	Servicio de Auditoria	666,66
	4503	Servicios varios	19.599,70
	450305	Movilización, fletes y embalajes	816,52
	450310	Servicios de guardiania	1.141,00
	450315	Publicidad y propaganda	1.908,00
	450320	Servicios básicos	2.289,95
	45032005	Energia, agua y telefono	1.744,77
	45032010	Correo, telefono, fax e internet	545,18





COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"CATAMAYO" LTDA.

Generando ahorro para su familia

ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

Pag. 2

31/12/2013

CodigoCUC BD

NombreUC

Saldo

450335	Credit Report C.A.	795,00
450340	Vigilancia y proteccion	20,00
450345	Refrigerio a directivos	698,94
450350	Servicio de Correspondencia	94,59
450355	Seguro de desgravamen	2.337,11
4504	Impuestos, contribuciones y multas	3.375,54
450405	Impuestos Fiscales	2.502,83
450410	Impuestos Municipales	796,36
45041005	Patente Municipal	249,79
45041010	Aporte Bomberos	81,00
45041015	Alcantarillado	311,19
45041020	Alcabalas	154,38
450430	Multas y otras sanciones	9,91
450490	Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones	66,44
4505	Depreciaciones	2.474,16
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	936,72
45052505	Muebles de oficina	364,32
45052510	Enseres de oficina	365,16
45052515	Equipo de oficina	207,24
450530	Equipos de computación	1.212,60
450590	Otros	324,84
45059005	Equipo de seguridad	324,84
4506	Amortizaciones	2.223,36
450625	Programas de computación	1.400,04
450630	Gastos de adecuación	823,32
4507	Otros gastos	8.566,14
450705	Suministros diversos	960,30
450710	Donaciones	211,61
450715	Mantenimiento y reparaciones	512,97
450720	Documentos para operacion	1.087,31
450725	Copias Xerox	16,95
450730	Útiles de limpieza	167,72
450735	Debito bancario	120,62
450740	Gasto Navideño	4.250,02
450745	Gasto Accesorio de computacion	12,50
450750	Cuotas y suscripciones UCACSUR	495,00
450755	Gastos no deducibles	100,00
450760	Gastos varios	173,46
450765	Servicio de Monitoreo	342,86
450790	Otros	114,82





**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"CATAMAYO" LTDA.**

Generando ahorro para su familia

**ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

Pag. 3

31/12/2013	<u>NombreUC</u>	<u>Saldo</u>
5	INGRESOS	176.848,21
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	165.021,86
5101	Depósitos	2.601,84
510110	Depósitos en instituciones financieras e instituciones de sector	2.601,84
51011010	Coop. Ahorro y Credito Coopmego	1.826,92
51011015	Coop. Ahorro y Credito Las Lagunas	86,84
51011020	Coop. Ahorro y Credito Cristo Rey	38,50
51011025	Coop. Ahorro y Credito 23 de Enero	20,75
51011030	Coop. Ahorro y Credito Crediamigo	413,82
51011035	Coop. Ahorro y Credito Cariamanga	53,75
51011040	Coop. Ahorro y Credito Sindicato de Choferes	7,59
51011045	Coop. Ahorro y Credito 29 de Enero	37,07
51011050	Coop. Ahorro y Credito Profesionales del Volante Union	17,21
51011055	Coop. Ahorro y Credito El Comerciante	51,26
51011060	Coop. Ahorro y Credito Semilla del Progreso	2,88
51011065	Banco Produccion	44,75
51011070	Banco Central del Ecuador	0,50
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	2.608,88
510315	Mantenidas hasta el vencimiento	2.608,88
51031505	Coop. Ahorro y Credito Crediamigo	1.404,63
51031510	Coop. Ahorro y Credito 23 de Enero	694,07
51031515	Coop. Ahorro y Credito Semilla del Progreso	150,55
51031520	Coop. Ahorro y Credito Profesionales del Volante Union	287,50
51031525	Coop. Ahorro y Credito 29 de Enero	72,13
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	159.811,14
510410	Cartera de créditos de consumo	17.180,21
510415	Cartera de créditos de vivienda	1.109,51
510420	Cartera de créditos para la microempresa	135.212,21
510450	De mora	6.309,21
52	COMISIONES GANADAS	4.374,83
5290	Otras	4.374,83
529005	Pago Agil- Servipagos	3.449,14
529010	Giros Banco Central - Ria	51,50
529015	Soat - Coopseguros	402,65
529020	Soat - Colonial	471,54
54	INGRESOS POR SERVICIOS	3.152,58
5404	Manejo y cobranzas	2.896,38
540405	Manejo y cobranzas	782,00
540410	Comision cheques	1.430,38
540415	Gasto administrativo	684,00





COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"CATAMAYO" LTDA.

Generando ahorro para su familia

**ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**

Pag. 4

31/12/2013	<u>CodigoCUC BD</u>	<u>NombreUC</u>	<u>Saldo</u>
	54909005	Cambio cartola	31,00
	54909010	Estados de Cuenta	6,00
	54909015	Certificaciones	61,00
	54909020	Certificacion Credit Report	97,00
	54909025	Comision transferencias	61,20
	55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	943,71
	5590	Otros	943,71
	559005	Participacion Ramos Generales	167,94
	559010	Otros intereses ganados	775,77
	56	OTROS INGRESOS	3.355,23
	5690	Otros	3.355,23
	569005	Reversion de provision	3.355,23
		EXCEDENTE (UTILIDAD CONTABLE)	1.009,80
		EXCEDENTE BRUTO DE PERIODO 2013	1.009,80
		Menos: 15% Participación de Empleados	151,47
		Excedente después pago participación	858,33
		Mas: Gast Mas: Gastos no deducibles	100,00
		Base Impc Base Imponible	958,33
		Menos: 22% Impuesto a la Renta	210,83
		Excedente A Distribuir	647,50
		Menos: 50% Fondo Irrepartible Reserva	323,75
		Menos: 5% Contribucio Superind Coop	32,37
		45% A disposición de la Asamblea	291,37

Sr. Angel Remache Loarte
GERENTE GERENTE



Egidia Mayra Saraguro Viteri
CONTADOR MATR: 11-0139


Sr. José Manuel Martínez
PRESIDENTE CONS. ADMINISTRACION

Sr. José Ordoñez Ordoñez
PRESIDENTE CONS. VIGILANCIA

ANEXO 8

ESTADOS FINANCIEROS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CATAMAYO LTDA, AÑO 2014


- **BALANCE GENERAL 2014**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"CATAMAYO" LTDA.**
Generando ahorro para su familia

**BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

		Pag. 1
31/12/2014		
Codigo	Nombre	Saldo
1	ACTIVO	1.654.326,32
11	FONDOS DISPONIBLES	288.027,60
1101	Caja	68.888,17
110105	Efectivo	68.888,17
1103	Bancos y otras instituciones financieras	208.939,43
110305	Banco Central del Ecuador	6.500,48
11030505	Banco Central del Ecuador	6.500,48
110310	Bancos e instituciones financieras locales	31.193,51
11031005	Banco Pichincha	12.984,49
11031010	Banco Produccion	18.209,02
110320	Instituciones del sector financiero popular y solidario locales	171.245,44
11032005	Coop. Ahorro y Credito CoopMego	137.139,95
11032010	Coop. Ahorro y Credito Las Lagunas	1.689,80
11032015	Coop. Ahorro y Credito Cristo Rey	11.779,93
11032020	Coop. Ahorro y Credito 23 de Enero	331,82
11032025	Coop. Ahorro y Credito Crediamigo	436,06
11032030	Coop. Ahorro y Credito Cariamanga	836,00
11032035	Coop. Ahorro y Credito Sindicato de Choferes	510,35
11032040	Coop. Ahorro y Credito 29 de Enero	5.573,12
11032045	Coop. Ahorro y Credito Profesionales del Volante Union	1.957,29
11032050	Coop. Ahorro y Credito El Comerciante	4.273,86
11032055	Coop. Ahorro y Credito Semilla del Progreso	3,88
11032060	Coac.Cadecat	6.713,38
1105	Remesas en tránsito	10.200,00
110505	Del pais	10.200,00
13	INVERSIONES	125.275,59
1305	Mantenidas hasta el vencimiento de entidades del sector privado y	125.275,59
130555	De 31 a 90 días del sector Financiero Popular y solidario	104.272,42
13055510	Coop. Ahorro y Credito Crediamigo	51.564,86
13055515	Coop. Ahorro y Credito 23 de Enero	12.000,00
13055520	Coop. Ahorro y Credito Cariamanga	10.543,57
13055525	Coac.Cadecat	10.163,99
13055530	Coac.El Comerciante	20.000,00
130560	De 91 a 180 días del sector Financiero Popular y solidario	21.003,17
13056010	Coop. Ahorro y Credito El Comerciante	21.003,17
14	CARTERA DE CREDITOS	1.061.242,04
1402	Cartera de créditos de consumo por vencer	136.256,51
140205	De 1 a 30 días	7.200,71
140210	De 31 a 90 días	15.400,88
140215	De 91 a 180 días	20.393,33
		33.114,36





COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"CATAMAYO" LTDA.
Generando ahorro para su familia

BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

31/12/2014

Pag. 2

<u>Codigo</u>	<u>Nombre</u>	<u>Saldo</u>
140310	De 31 a 90 días	1.117,99
140315	De 91 a 180 días	1.376,58
140320	De 181 a 360 días	3.521,35
140325	De más de 360 días	16.321,45
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	620.697,74
140405	De 1 a 30 días	87.819,29
140410	De 31 a 90 días	80.894,72
140415	De 91 a 180 días	62.211,21
140420	De 181 a 360 días	99.646,75
140425	De más de 360 días	290.125,77
1420	Cartera de créditos para la microempresa reestructurada por	4.767,32
142005	De 1 a 30 días	237,79
142010	De 31 a 90 días	496,56
142015	De 91 a 180 días	770,51
142020	De 181 a 360 días	1.674,33
142025	De más de 360 días	1.588,13
1426	Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses	48.379,07
142605	De 1 a 30 días	2.006,78
142610	De 31 a 90 días	4.745,87
142615	De 91 a 180 días	6.065,20
142620	De 181 a 360 días	11.573,81
142625	De más de 360 días	23.987,41
1428	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga	191.797,39
142805	De 1 a 30 días	12.261,92
142810	De 31 a 90 días	22.604,88
142815	De 91 a 180 días	22.913,18
142820	De 181 a 360 días	38.993,41
142825	De más de 360 días	95.024,00
1442	Cartera de créditos de consumo reestructurada que no devenga	227,85
144205	De 1 a 30 días	57,19
144210	De 31 a 90 días	116,95
144215	De 91 a 180 días	53,71
1444	Cartera de créditos para la microempresa reestructurada que no	15.342,77
144405	De 1 a 30 días	279,85
144410	De 31 a 90 días	593,88
144415	De 91 a 180 días	900,44
144420	De 181 a 360 días	1.916,70
144425	De más de 360 días	11.651,90
1450	Cartera de créditos de consumo vencida	3.649,61
145005	De 1 a 30 días	2.198,61
145010	De 31 a 90 días	645,00





**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"CATAMAYO" LTDA.**
Generando ahorro para su familia

**BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

31/12/2014

Pag. 3

Codigo	Nombre	Saldo
145105	De 1 a 30 días	228,75
145110	De 31 a 90 días	457,50
145115	De 91 a 270 días	1.372,50
145120	De 271 a 360 días	686,25
145125	De 361 a 720 días	2.745,00
145130	De más de 720 días	2.058,75
1452	Cartera de créditos para la microempresa vencida	44.674,92
145205	De 1 a 30 días	14.393,31
145210	De 31 a 90 días	6.605,26
145215	De 91 a 180 días	4.683,56
145220	De 181 a 360 días	6.177,72
145225	De más de 360 días	12.815,07
1468	Cartera de créditos para la microempresa reestructurada vencida	282,98
146805	De 1 a 30 días	282,98
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	(35.261,01)
149910	(Cartera de créditos de consumo)	(7.866,47)
149915	(Cartera de créditos de vivienda)	(2.069,00)
149920	(Cartera de créditos para la microempresa)	(25.119,33)
149950	(Cartera de créditos reestructurada)	(206,21)
16	CUENTAS POR COBRAR	71.872,77
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	59.265,95
160310	Cartera de créditos de consumo	8.366,64
160315	Cartera de créditos de vivienda	17.706,49
160320	Cartera de créditos para la microempresa	32.852,06
160350	Cartera de créditos reestructurada	340,76
1690	Cuentas por cobrar varias	12.606,82
169005	Anticipos al personal	160,00
169015	Cheques protestados y rechazados	6.502,79
169090	Otras	5.944,03
16909010	Otras cuentas por cobrar	5.944,03
17	BIENES ADJUDICADOS POR PAGO, BIENES ARRENDADOS Y Bienes adjudicados por pago	4.671,30
1702	Bienes adjudicados por pago	4.671,30
170205	Terrenos	4.671,30
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	67.296,09
1801	Terrenos	53.000,00
180105	Terrenos	53.000,00
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	12.901,70
180505	Muebles de oficina	4.048,00
180510	Enseres de oficina	4.057,02
180515	Equipo de oficina	4.796,68
1806	Equipos de computación	9.733,38





COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"CATAMAYO" LTDA.
Generando ahorro para su familia

BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

31/12/2014

Pag. 4

Código	Nombre	Saldo
1899	(Depreciación acumulada)	(12.198,83)
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	(4.480,12)
18991505	(Muebles de oficina)	(1.494,12)
18991510	(Enseres de oficina)	(1.681,74)
18991515	(Equipo de oficina)	(1.304,26)
189920	(Equipos de computación)	(6.581,30)
189940	(Otros)	(1.137,41)
18994005	(Equipo de seguridad)	(1.137,41)
19	OTROS ACTIVOS	35.940,93
1901	Inversiones en acciones y participaciones	18.015,92
190125	En otros organismos de integración cooperativa	18.015,92
19012510	Coop. Ahorro y Credito Cristo Rey	450,00
19012515	Coop. Ahorro y Credito Sindicato de Choferes	5,00
19012520	Coop. Ahorro y Credito 29 de Enero	5,83
19012525	Coop. Ahorro y Credito Profesionales del Volante Union	5,09
19012530	Participacion Fondo Cooperativo -UNICOOP	17.500,00
19012535	Coop. Ahorro y Credito Semilla del Progreso	10,00
19012540	Union de Coop. Ahorro y Credito del Sur UCACSUR	40,00
1904	Gastos y Pagos anticipados	1.400,00
190410	Anticipos a terceros	1.400,00
1905	Gastos diferidos	7.083,40
190520	Programas de computación	8.760,00
190525	Gastos de adecuación	4.601,07
190590	Otros	2.502,00
19059005	Servicios Exequiales	2.502,00
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos)	(8.779,67)
19059905	(Programas de computacion)	(5.900,09)
19059910	(Gasto Adecuacion)	(2.879,58)
1990	Otros	9.441,61
199010	Otros impuestos	8.441,61
19901005	Impuesto al IVA que nos han retenido 70%	25,10
19901010	Impuesto a la Renta que nos han retenido	396,94
19901015	Credito Tributario Impuesto años anteriores	6.703,10
19901020	Anticipo Impuesto a la Renta	1.316,47
199015	Depósitos en garantía y para importaciones	1.000,00
19901505	Arrendamiento inmueble	1.000,00
2	PASIVOS	1.460.440,15
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	1.378.227,86
2101	Depósitos a la vista	392.988,02





COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"CATAMAYO" LTDA.
Generando ahorro para su familia

BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

31/12/2014

Pag. 5

Codigo	Nombre	Saldo
210305	De 1 a 30 días	139.711,75
210310	De 31 a 90 días	341.914,58
210315	De 91 a 180 días	233.236,67
210320	De 181 a 360 días	112.218,07
210325	De más de 361 días	80.241,33
2105	Depósitos restringidos	77.917,44
210505	Depósitos para encaje	77.917,44
25	CUENTAS POR PAGAR	82.212,29
2503	Obligaciones patronales	13.136,35
250315	Aportes al IESS	647,00
250325	Participación a empleados	211,49
250335	Jubilación Patronal	10.838,96
250340	Desahucio	1.438,90
2504	Retenciones	1.068,49
250405	Retenciones fiscales	1.068,49
25040505	1% Renta	128,06
25040510	2% Renta	136,04
25040515	8% Renta	104,07
25040520	10% Renta	0,77
25040525	30% Retención IVA	384,87
25040530	70% Retención IVA	55,99
25040535	100% Retención IVA	222,83
25040540	IVA por pagar	35,86
2505	Contribuciones, impuestos y multas	268,05
250505	Impuesto a la renta	268,05
2590	Cuentas por pagar varias	67.739,40
259010	Excedentes por pagar	455,88
259090	Otras cuentas por pagar	67.283,52
25909005	Fondo de Asistencia Social	7.587,86
25909015	Aporte Construcción	55.444,05
25909025	Poliza Seguros	403,32
2590903	Contribución Superintendencia Cooperativa	9,30
25909030	Otras	3.838,99
3	PATRIMONIO	193.886,17
31	CAPITAL SOCIAL	138.362,11
3103	Aportes de socios	138.362,11
310305	Socios Comunes	138.362,11
33	RESERVAS	55.524,06
3301	Legales	37.903,24





**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"CATAMAYO" LTDA.**
Honorando ahorro para su familia

**BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

31/12/2014

Pag. 6

**Sr. Angel Remache Loarte
GERENTE GERENTE**


**Egda. Mavra Sa. Egda. Mavra Saraguro Viteri
CONTADOR MATR: 11-0139**

**Sr. José Manuel Martínez
PRESIDENTE CONS.ADM**

**Sr. José Ordoñez Ordoñez
PRESIDENTE. CONS. VIGILANCIA**



• ESTADO DE RESULTADOS 2014



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"CATAMAYO" LTDA.**
Generando ahorro para su familia

**ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

31/12/2014 Pag. 1

Codigo	Nombre	Saldos
4	GASTOS	194.290,99
41	INTERESES CAUSADOS	78.678,94
4101	Obligaciones con el público	78.678,94
410115	Depósitos de ahorro	6.812,98
410130	Depósitos a plazo	71.865,96
42	COMISIONES CAUSADAS	1.274,82
4203	Cobranzas	1.274,82
420305	Cobranzas	1.274,82
44	PROVISIONES	8.558,01
4402	Cartera de créditos	8.558,01
440205	Cartera de créditos	8.558,01
44020505	Cartera de créditos	8.558,01
45	GASTOS DE OPERACION	105.779,22
4501	Gastos de personal	56.541,15
450105	Remuneraciones mensuales	32.971,26
450110	Beneficios sociales	4.894,39
45011005	Decimo Tercer Sueldo	2.976,89
45011010	Decimo Cuarto Sueldo	1.917,50
450115	Gastos de representación y responsabilidad	1.210,00
450120	Aportes al IESS	7.586,86
45012005	Aporte Patronal	4.332,37
45012010	Aporte Personal	3.254,49
450135	Fondo de reserva IESS	2.880,49
450140	Horas Extras	1.608,60
450150	Desahucio	548,68
450155	Vacaciones	2.028,75
450160	Indemnización despido intempestivo	1.636,80
450190	Otros	1.175,32
45019005	Uniformes	1.019,90
45019010	Refrigerio al Personal	43,42
45019015	Capacitacion al Personal	112,00
4502	Honorarios	1.222,01
450210	Honorarios profesionales	1.222,01
45021005	Honorarios Auditoría	714,29
45021010	Honorarios Perito Judicial	507,72
4503	Servicios varios	30.945,12
450305	Movilización, fletes y embalajes	839,93
450310	Servicios de guardiana	8.769,73
450315	Publicidad y propaganda	1.696,00
450320	Servicios básicos	2.547,57
45032005	Energía, agua y telefono	2.207,43



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"CATAMAYO" LTDA.
Gobernando ahorro para su familia

ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

31/12/2014

Pag. 3

Codigo	Nombre	Saldos
51011015	Coop. Ahorro y Credito Las Lagunas	93,39
51011020	Coop. Ahorro y Credito Cristo Rey	180,09
51011025	Coop. Ahorro y Credito 23 de Enero	782,40
51011030	Coop. Ahorro y Credito Crediamigo	375,16
51011035	Coop. Ahorro y Credito Cariamanga	5,30
51011040	Coop. Ahorro y Credito Sindicato de Choferes	7,76
51011045	Coop. Ahorro y Credito 29 de Enero	72,81
51011050	Coop. Ahorro y Credito Profesionales del Volante Union	11,81
51011055	Coop. Ahorro y Credito El Comerciante	614,79
51011065	Banco Produccion	69,88
51011075	Coop. CADECAT	48,45
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	7.287,70
510315	Mantenidas hasta el vencimiento	7.287,70
51031505	Coop. Ahorro y Credito Crediamigo	1.960,07
51031510	Coop. Ahorro y Credito 23 de Enero	1.869,25
51031520	Coop. Ahorro y Credito Profesionales del Volante Union	1,01
51031530	Coop. Ahorro y Credito Cristo Rey	1.032,60
51031535	Coop. Ahorro y Credito Cariamanga	925,66
51031540	Coac.Cadecat	943,70
51031545	Coac.El Comerciante	555,41
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	171.994,26
510410	Cartera de créditos de consumo	26.991,40
510415	Cartera de créditos de vivienda	2.824,47
510420	Cartera de créditos para la microempresa	128.977,43
510435	Cartera de créditos reestructurada	2.012,48
510450	De mora	11.188,48
52	COMISIONES GANADAS	5.072,26
5290	Otras	5.072,26
529005	Pago Agil- Servipagos	3.687,49
529010	Giros Banco Central - Ria	97,00
529015	Soat - Coopseguros	1.122,13
529020	Soat - Colonial	165,64
54	INGRESOS POR SERVICIOS	5.562,50
5404	Manejo y cobranzas	5.275,51
540405	Manejo y cobranzas	2.075,39
540410	Comision cheques	2.424,12
540415	Gasto administrativo	776,00
5490	Otros servicios	286,99
549090	Otros	286,99
54909005	Cambio cartola	87,50
54909010	Estados de Cuenta	16,00
54909015	Certificaciones	99 50





COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"CATAMAYO" LTDA.
 Generando ahorro para su familia

ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

31/12/2014

Pag. 4

Codigo	Nombre	Saldos
5590	Otros	304,77
559005	Participacion Buena Siniestralidad	117,34
559010	Otros intereses ganados	149,14
559015	Otros ingresos ganados	38,29
7	CUENTAS DE ORDEN	34.492,80
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	17.246,40
7109	Intereses, comisiones e ingresos en suspenso	17.246,40
710910	Cartera de créditos de consumo	844,37
710915	Cartera de créditos de vivienda	1.209,19
710920	Cartera de créditos para la microempresa	15.192,84
72	DEUDORAS POR CONTRA	17.246,40
7209	Intereses en suspenso	17.246,40
	EXCEDENTE BRUTO DE PERIODO 2014	1.409,91
	Menos: 15% Participación de Empleados	211,49
	Excedente después pago participación	1.198,42
	Mas: Gastos No Deducibles	20,00
	Base Imponible	1.218,42
	Menos: 22% Impuesto a la Renta	268,05
	Excedente A Distribuir	930,37
	Menos: 50% Fondo Irrepartible Reserva	465,19
	Menos: 1% Contribucio Superind Coop	9,30
	49% A disposición de la Asamblea	455,88


 Sr. Angel Remache Loarte
 GERENTE




 Edgda. Egda. Mavra Saraguro Viteri
 CONTADOR MATR: 11-0139

ANEXO 9

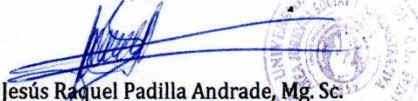
CERTIFICACIÓN DE ASIGNACIÓN DE DIRECTOR DE TESIS

Presentada el día de hoy ocho de mayo de dos mil quince, a las 10H00.- Lo certifico:


Dra. Aida Leticia Carrión Vega.
SECRETARIA-ABOGADA DEL AJSA



De conformidad al informe favorable sobre la estructura y coherencia del proyecto de tesis, previo a la obtención del grado de Ingeniera en Banca y Finanzas y del título de Ingeniera en Banca y Finanzas, de la aspirante señorita **GABRIELA LIZBETH ROBALINO DÁVILA**, emitido por la Ing. Maritza Jackeline Peña Vélez, Mg. Sc., docente de la Carrera de Banca y Finanzas, del Área Jurídica Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, se autoriza la ejecución de dicho proyecto; y, atendiendo la petición que antecede, se designa como Director de Tesis al señor Ing. Jaime Rodrigo Loján Neira, Mg.Sc.- Notifíquese.


Ing. Jesús Raquel Padilla Andrade, Mg. Sc.
**COORDINADORA DE LA CARRERA DE
BANCA Y FINANZAS**



Loja, ocho de mayo de dos mil quince, a las 10H30.- Notifiqué con el decreto que antecede al Ing. Jaime Rodrigo Loján Neira, Mg.Sc., y firma.


Ing. Jaime Rodrigo Loján Neira, Mg.Sc.
DIRECTOR DE TESIS


Dra. Aida Leticia Carrión Vega,
SECRETARIA-ABOGADA AJSA




Elaborado por: Soledad Medina Gordillo

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	vi
a. TITULO	1
b. RESUMEN.....	2
SUMMARY	11
c. INTRODUCCIÓN.....	14
d. REVISIÓN DE LITERATURA	10
e. MATERIALES Y MÉTODOS	59
f. RESULTADOS.....	64
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	64
Perfil de la COAC “Catamayo” Ltda.....	64
ANÁLISI ESTRATÉGICO	75
Tabulación y analisis de la encuesta realizada al personal.....	75
Tabulación y análisis de la encuesta realizada a los socios	91
Diagnóstico Estratégico.....	117
A.I.1. ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO	122
Matriz de Fortalezas y Debilidades.....	135
Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEI	136
A.E.2 ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO.....	138
A.E.2.1 Entorno Genérico.....	138
A.E.2.2 Entorno Específico.....	159
Matriz de Oportunidades y Amenazas.....	165
Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEE.....	166
Matriz de Perfil Competitivo – (MPC).....	168
Matriz FODA	170
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	173

Matriz de Estrategias DOFA	173
Estrategias Obtenidas del Análisis DOFA.....	176
Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE).....	178
Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	181
Jerarquía de las estrategias	189
Selección de Estrategias	191
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COAC CATAMAYO LTDA.....	192
Direccionamiento Estratégico Propuesto	193
Objetivos estratégicos para COAC Catamayo Ltda.	199
Planes de Acción.....	205
Planes Operativos – POAS	199
g. DISCUSIÓN	214
h. CONCLUSIONES.....	217
i. RECOMENDACIONES.....	219
j. BIBLIOGRAFÍA.....	225
k. ANEXOS	227
ÍNDICE	313