



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE INGENIERIA EN BANCA
Y FINANZAS

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CIUDADANA DE
MACARÁ (COOPYMEC), SOCIA DE LA RED DE ENTIDADES
FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE) DE LA REGIÓN SIETE”**

Tesis previa optar el Grado de Ingeniera
en Banca y Finanzas

AUTORA:

Karen Lourdes Lapo Garrido

DIRECTOR:

Ing. Jaime Rodrigo Loján Neira Mca. Cp.

Loja - Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN

ING. JAIME RODRIGO LOJÁN NEIRA MCA. CP. DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA DEL AREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA Y DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN BANCA Y FINANZAS.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación titulado “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CIUDADANA DE MACARÁ (COOPYMEC), SOCIA DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE) DE LA REGIÓN SIETE”, previo a la obtención del Grado de Ingeniera de la Egresada Karen Lourdes Lapo Garrido, ha sido dirigido y revisado durante toda su ejecución, por lo cual autorizo su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Mayo de 2014



Ing. Jaime Rodrigo Loján Neira Mca. Cp.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo Karen Lourdes Lapo Garrido 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.

AUTOR: Karen Lourdes Lapo Garrido

FIRMA: 

CEDULA: 1104306251

FECHA: Loja, Mayo de 2014

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, Karen Lourdes Lapo Garrido declaro ser autora de la Tesis titulada **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CIUDADANA DE MACARÁ (COOPYMEC), SOCIA DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE) DE LA REGIÓN SIETE”** .Como requisito para optar el Grado de: Ingeniera en Banca y Finanzas: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDÍ, 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 19 días del mes de Mayo del dos mil catorce, firma el autor.

FIRMA: -----


AUTORA: KAREN LOURDES LAPO GARRIDO

CÉDULA: 1104306251

DIRECCIÓN: NICOLÁS GARCIA Y JOSE ANTONIO EGUIGUREN

CORREO ELÉCTRONICO: garridolou@hotmail.com

TELÉFONO: 072574775

DATOS COMPLEMENTARIOS

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

TRIBUNAL DE GRADO:

(Presidente): Ing. Sergio Leonardo Pardo Quezada Mae.

(Vocal) : Ing. Mery Jakeline Cuenca Jiménez Mg. Sc.

(Vocal) : Ing. Luis Fernando Ludeña Jaramillo Mg. Sc

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja y en forma especial a la Carrera de Ingeniería en Banca y Finanzas , como también a sus coordinadores y docentes que han sabido guiarnos e impartir sus conocimientos , a la Red de Entidades Financieras Equitativas la cual me brindó el apoyo necesario para llevar a cabo mi proyecto de tesis, gracias a los directivos y personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Cantón Macará “COOPYMEC “ quienes colaboraron siempre en las fases necesarias para la culminación de este trabajo; mi agradecimiento especial al Ing. Jaime Loján ya que sus conocimientos han sido un gran aporte y han permitido culminar con éxito este trabajo, a mi esposo, padres, hermanos y amigos que me ayudaron con su apoyo en todo momento.

La Autora

DEDICATORIA

Mi agradecimiento infinito a Dios y a la Virgen del Cisne, por haberme regalado la sabiduría necesaria, fuerza y fortaleza espiritual en cada momento de mi existencia. Por el amor infinito que me han brindado mis padres en cada etapa de mi vida; además mi especial dedicatoria y agradecimiento a mi esposo Juan Carlos Villalta, por todo el amor, apoyo y comprensión que me ha brindado durante el trayecto de la elaboración de la tesis, a mi hijo Julián André por ser mi motivación de constancia y esfuerzo. A mis hermanos y hermanas, mi familia política, mis amigos por su apoyo en la culminación de mi trabajo de tesis.

Karen Lourdes

a. TITULO

“PLANEACIÓN ESTRÁTEGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CIUDADANA DE MACARÁ (COOPYMEC), SOCIA DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE) DE LA REGIÓN SIETE”

b. RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: “PLANEACIÓN ESTRÁTEGICA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CIUDADANA DE MACARÁ (COOPYMEC), SOCIA DE LA RED DE ENTIDADES FINANCIERAS EQUITATIVAS (REFSE) DE LA REGIÓN SIETE”.

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

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

indicadores financieros; la información obtenida sirvió de base para la elaboración de la matriz EFI (matriz de evaluación de los factores internos).

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

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

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

Abstract

This research paper entitled “Strategic Planning COOPERATIVE SAVINGS AND CREDIT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES MACARÁ CITIZEN (COOPYMEC) PARTNER NETWORK EQUITABLE FINANCIAL INSTITUTIONS (REFSE) REGION OF SEVEN “.

The starting point was the determination of the objectives of the study, being the following ; conduct a strategic planning overall objective and within the specific objectives for an economic financial diagnosis and determine the mission, vision , objectives, strategies , activities and budget the cooperative , the same that marked the path of the procedures , actions and analysis of this work.

The heart of the work involved in conducting the external analysis which came to obtain the information necessary to compile the EFE matrix (matrix evaluation of external factors), as well as conducting competitive profile matrix MPC. We proceeded to perform the analysis of the internal factors , for this survey was applied to both internal stakeholders and external and financial analysis with the application of vertical and horizontal financial analysis , implementation of financial indicators , the information obtained served as the basis for developing EFI matrix (matrix evaluation of internal factors).

With the information obtained through the completion of the analysis of factors both external and internal , we proceeded to the development of the SWOT matrix , and technical conjugation of FO crosses - FA - DO - DA , they came to get strategies to that entity , so also to determine the position of the profile of strategies for cooperative matrix strategic position and action evaluation SPACE was applied and resulted in the quantitative strategic planning matrix by MPEC which allowed classify, identify and select strategies in order for the entity.

The structure of the strategic objectives is qualified by determining Strategy, Tactics, Politics, Lines of Action, Resources, Time, and Responsible for compliance, Expected Results, Financing, Development and Budget.

In the second half of this thesis, the conclusions are stated with the same respective recommendations that generate an important contribution of this work.

c. INTRODUCCIÓN

La estabilidad y funcionamiento de las organizaciones se reduce cada vez más y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes. En esta batalla que vienen librando las organizaciones, resulta de mucha importancia la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica, es un factor esencial de éxito para el crecimiento y bienestar a largo plazo de las entidades. Que comprende prioritariamente, la capacidad de prever el futuro, proyectar su rol, condiciones de competencia, orientación de la entidad, el mercado, las amenazas y oportunidades; y sobre la base de ello, establecer las líneas de acción para la defensa, expansión, especialización y penetración de la organización.

El presente trabajo tiene como finalidad contribuir al desarrollo y crecimiento corporativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana del Cantón Macará "COOPYMEC", para ello, durante su desarrollo y estructuración, se aplican todos los métodos, técnicas, procedimientos y la terminología que la planeación estratégica moderna lo exige.

El modelo de plan estratégico que se plantea a continuación se fundamenta en modelos existentes pero difiere en contenido, énfasis y proceso con respecto a ellos.

El plan estratégico propuesto es de suma utilidad e importancia para la cooperativa ya que a través de la puesta en marcha del presente modelo se pretende proporcionar a dicha entidad una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro con el fin que le permita proyectarse en el largo plazo, explotando al máximo sus recursos para lograr un mejor posicionamiento en el mercado logrando así sus objetivos organizacionales. Para que esta planeación tenga éxito en la entidad, debe efectuarse en forma continua apoyada por diversas acciones y tener la capacidad de ser flexible para poder modificarla en el transcurso del tiempo.

La estructura del trabajo responde a los lineamientos establecidos por el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, el mismo consta de: **TÍTULO** el cual presenta el tema objeto de estudio; **RESUMEN**, el cual se lo presenta en (Español e Inglés) en éste se anotan los principales elementos de análisis y construcción del Plan Estratégico, particularizando los datos e información de primera mano que será de

apreciable utilidad para los ejecutivos de la cooperativa e interesados en la temática.

Continúa con la **INTRODUCCIÓN**, mediante la cual se procede a la presentación de la investigación y sus componentes, a fin de que los lectores conozcan la estructura del presente trabajo.

A continuación se incluye la **REVISIÓN DE LITERATURA**, que consta de los contenidos teóricos relativos al tema, así definiciones, metodologías, teorías y aspectos inherentes a la planeación estratégica.

MÉTODOS, en este apartado se explica respecto a los métodos de investigación utilizados; así mismo las técnicas aplicadas y procedimientos aplicados en todo el proceso investigativo.

Posteriormente constan los **RESULTADOS**, en el que se presenta el proceso específico de la Planeación Estratégica, incluyendo desde el diagnóstico, hasta la planeación operativa. **DISCUSIÓN** que es el contraste de la realidad empírica investigada.

Finalmente se presentan las **CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES** las mismas que deberán ser consideradas por los directivos y funcionarios para el fortalecimiento y mejoramiento institucional de la Cooperativa; la **BIBLIOGRAFÍA**, la que permitió sustentar los conceptos utilizados en la

revisión literaria; finalmente se presentan los respectivos **ANEXOS** como medios de soporte en los cuales se muestran los documentos que respaldan el trabajo de tesis.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

SISTEMA FINANCIERO

EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

El Sistema Financiero Nacional se compone de los sectores: Público, Privado y del Popular y Solidario, que intermedian recursos del público.

Clasificación de las Instituciones Financieras

Entre las instituciones financieras que integran el Sistema Financiero Ecuatoriano, tenemos las siguientes:

Instituciones Financieras Públicas

- Banco Central del Ecuador
- Banco del Estado
- Banco Nacional de Fomento
- Banco Ecuatoriano de la Vivienda
- Corporación Financiera Nacional
- Instituto Ecuatoriano de Créditos y Becas

Privadas

- Bancos
- Sociedades Financieras

- Grupos Financieros
- Asociaciones y Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda.

Sector Financiero Popular y Solidario

- Cooperativa de Ahorro y Crédito
- Entidades Asociativas o Solidarias
- Cajas y Bancos comunales
- Cajas de Ahorro

LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA.

“Economía Social y Solidaria es un modo de hacer economía organizando de manera asociada y cooperativa la producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios no en base al motivo de lucro privado sino a la resolución de las necesidades, buscando condiciones de vida de alta calidad para todos los que en ella participan, sus familiares y comunidades, en colaboración con otras comunidades para resolver las necesidades materiales a la vez que estableciendo lazos sociales fraternales y solidarios, asumiendo con responsabilidad el manejo de los recursos naturales y el respeto a las generaciones futuras, consolidando vínculos sociales armónicos entre comunidades, sin explotación del trabajo ajeno”.¹

¹ Coraggio, L. (2011). *El papel de la economía social y solidaria en la estrategia de inclusión social*. Buenos Aires. Pág.23

Este nuevo concepto de la economía privilegia el trabajo y al ser humano por encima de la acumulación de capital. Esa es la economía basada en la solidaridad, la equidad y la gente.

LEY PARA LA ECONOMÍA Y LAS FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS

La Asamblea Nacional de Ecuador aprobó el 14 de Abril de 2011 una ley para la Economía y las Finanzas Populares y Solidarias, que busca reconocer, fomentar y fortalecer a esa rama económica del país. La ley, de 175 artículos, incluye a los sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas, así como a las unidades económicas populares, dedicadas a la producción, comercialización de bienes y prestación de servicios.

La ley apunta la solidaridad, la cooperación y la reciprocidad son los principios básicos de la economía. Esa economía que permite pensar primero en el ser humano antes que en hacer más grande la riqueza de una persona o empresa. Para garantizar y fomentar oportunidades de trabajo se cuenta con la Ley de Economía Popular y Solidaria, donde se va mucho más allá de la organización social y la generación de recursos.

También se quiere conseguir el bien común, promover la equidad de género, el comercio justo, la autogestión y la responsabilidad social; darle mayor importancia a los intereses colectivos y al trabajo; el respeto a la identidad cultural; y, la distribución equitativa y solidaria de los excedentes.

Eso se quiere garantizar a través de la normativa que está en vigencia desde el 10 de mayo de 2011. En la normativa se apoya, impulsa y fomenta la organización económica de las personas, para que desarrollen procesos productivos, de intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios.²

LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

Créase la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria como organismo técnico de vigilancia, auditoría, intervención, control y liquidación de las actividades económicas y sociales de las formas de organización económica popular y solidaria.³

La SEPS inició su gestión el 5 de junio de 2012, y el Superintendente de Economía Popular y Solidaria es Hugo Jácome asumió sus funciones ante el pleno de la Asamblea Nacional.

² Extraído desde: <http://www.ieps.gob.ec>

³ LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO. Título VI. Del Control. Artículo 146

Atribuciones:

La Superintendencia tendrá las siguientes atribuciones

- ✓ Ejercer el control de las actividades económicas de las personas y organizaciones sujetas a esta Ley;
- ✓ Otorgar personalidad jurídica a las organizaciones sujetas a esta Ley y disponer su registro;
- ✓ Autorizar las actividades financieras de las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario;
- ✓ Levantar estadísticas de las actividades que realizan las organizaciones sujetas a esta Ley;
- ✓ Imponer sanciones; y,
- ✓ Las demás que consten en la Ley de Economía popular y solidaria o en su Reglamento General.

EL COOPERATIVISMO

Es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades, y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro.⁴

⁴ Rosales, A. (2003). *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano*. (3a.ed)

VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVISTAS

Las formas de organización de la economía popular y solidaria, en sus relaciones sociales y actividad económica, se regirán por los valores de justicia, honestidad, transparencia y responsabilidad social y fundarán sus acciones en los principios de la ayuda mutua, el esfuerzo propio, la gestión democrática, el comercio justo y el consumo ético.⁵

CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS

Las cooperativas, por su actividad económica, podrán pertenecer a uno de los siguientes grupos:

- Producción
- Crédito
- Vivienda
- Servicios o Multiactivas

De conformidad con las definiciones que costarán en el Reglamento General de la Ley de Economía Popular y Solidaria.

Por la actividad de los servicios en la cooperativa, podrán ser de trabajo asociado, de proveedores o de usuarios, según los socios trabajen, comercialicen, consuman sus productos, o usen sus servicios.

⁵ Extraído desde: http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf.

QUÉ ES UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como necesidades 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.⁶

ÓRGANOS INTERNOS QUE REGULAN A UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

Las Cooperativas, para su funcionamiento, contarán con una Asamblea General, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una Gerencia, cuyas atribuciones y deberes constarán en el Reglamento General de la Ley de Economía Popular y Solidaria y sin perjuicio de otras instancias administrativas que atiendan a su objeto social.

ASAMBLEA GENERAL

La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y estará integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación a otro socio. Sus

⁶ Extraído desde:http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf.

decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

CONSEJO DE VIGILANCIA

El Consejo de Vigilancia, es el órgano de supervisión de las actividades económicas de la cooperativa que responde a la Asamblea General, integrado por vocales socios, elegidos en Asamblea General mediante votación secreta, que podrán ser reelegidos, en forma inmediata, por una sola vez y cuyo número y requisitos, se determinarán en el Reglamento General, en función de la clase de cooperativa y su ámbito de acción o nivel, tratándose de cooperativas de ahorro y crédito.

El Consejo de Vigilancia, ejercerá sus atribuciones, sin participar o interferir en la gestión administrativa, pudiendo formular observaciones y

recomendaciones sobre la legalidad, moralidad y conveniencia, de los actos y contratos resueltos por el Consejo de Administración o la Gerencia. No obstante las observaciones y recomendaciones, el Consejo de Administración podrá ejecutar los actos o contratos, bajo su responsabilidad.

El Consejo de Vigilancia está obligado a informar, oportunamente, a la Asamblea General y a la Superintendencia, las observaciones relacionadas con la administración financiera y la contabilidad que formule, así como, sobre el cumplimiento de las recomendaciones efectuadas por Auditoría Interna o Externa.

PRESIDENTE

El presidente del Consejo de Administración lo será también de la cooperativa y de la Asamblea General, será designado por el Consejo de Administración de entre sus miembros, ejercerá sus funciones dentro del periodo señalado en el estatuto social y podrá ser reelegido por una sola vez mientras mantenga la calidad de vocal de dicho consejo, quien tendrá voto dirimente cuando el Consejo de Administración tenga número par.

GERENTE

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.

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 e informar, mensualmente, al Consejo de Administración acerca de su gestión.⁷

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordina las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y empleados y empleados.

Existen dos formas de estructuras organizacionales las verticales y horizontales.

Estructuras Organizacionales Verticales

Las estructuras organizacionales verticales prevalecen en muchas sociedades. Los sistemas educacionales y gubernamentales están contruidos sobre el concepto de que la autoridad proviene de uno a

⁷ Extraído desde: http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf.

quienes muchos obedecen. Estas estructuras son jerárquicas, con niveles de graduación de responsabilidad y poder en una dirección y disminución de niveles de autonomía y autoridad en el orden.

En la estructura vertical se encuentran los diferentes niveles de autoridad o escalones jerárquicos: en el nivel más elevado, la dirección, después la gerencia, la jefatura, los supervisores y los diversos funcionarios. Va creciendo cuando se van creando nuevos niveles jerárquicos.

Estructuras Organizacionales Horizontales

La estructura horizontal u organización plana, como ambos nombres lo suponen, es el nivel de distribución de poder. Los defensores de la organización horizontal, afirman que la organización vertical está basada en las estructuras atávicas de poder y coerción y permanece en su lugar por la competencia por el poder.

En la estructura horizontal se encuentran las diferentes áreas de actividad de la empresa: el área técnica (o sea la producción, que administra materiales), el área mercadotecnia (es decir, la de marketing, el área de finanzas (que administra los recursos financieros), el área de personal (que administra los recursos humanos), etc. Este crecimiento horizontal se da cuando se producen a un mismo nivel de los ya establecidos.

EL COOPERATIVISMO EN EL CANTÓN MACARÁ

El mercado cooperativista en el cantón se encuentra en su etapa de desarrollo. Desde el año de 1993 que inician sus actividades este mercado ha evolucionado considerablemente , ya que con el transcurso de los años la población ha hecho conciencia de la imperiosa necesidad de tener una cuenta de ahorros y así también los beneficios que traen consigo los servicios y productos financieros, los cuales les permitirá solventar sus necesidades garantizando su bienestar y el de su familia es así que a la fecha que en el sector se encuentran establecidas cuatro cooperativas de ahorro y crédito, siendo las siguientes:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa (CACPE – MACARA).
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Esteban Godoy Ortega (COOPMEGO).
- Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio Macará (CADECOM).
- Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña y Mediana Empresa de Ciudadana de Macará (COOPYMEC).

Entre los servicios y productos financieros que ofrecen están: Ahorro a la vista, plazo fijo, Sobregiros, Microcréditos, Créditos para consumo, comercio, educación, salud, agricultura y ganadería, Créditos, y entre los servicios no financieros están el Pago del Bono de desarrollo humano,

pago de servicios básicos, transferencias a nivel nacional, envió de remesas, pago de SOAT.

En los últimos años dado los acontecimientos sucedidos con el sistema financiero a raíz de la crisis bancaria de 1999, y el cierre de muchos bancos la gente se volcó hacia las cooperativas de ahorro y crédito ya que debido a su estructura ellos pueden participar de las decisiones que en ellas se tomen y estar seguros de que sus recursos serán invertidos en actividades y proyectos que garantizaran la recuperación de los recursos.

ANÁLISIS FINANCIERO

Las Herramientas de Análisis Financiero consisten en estudiar la información que contiene los Estados financieros básicos por medio de indicadores y metodologías plenamente aceptadas por la comunidad financiera, con el objetivo de tener una base sólida y analítica para la Toma de Decisiones.⁸

ESTADOS FINANCIEROS

Los Estados Financieros son el resultado final del proceso contable; son los medios por los cuales se pueden apreciar los asuntos financieros de una empresa con respecto bien sea a su posición en una fecha

⁸Cantú, G. (2004). *Contabilidad Financiera*. Pág.162

determinada (el Balance General), o bien sus realizaciones a través de un período de tiempo (el Estado de Rentas y Gastos).⁹

BALANCE GENERAL

Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Es uno de los estados financieros básico, el cual muestra la utilidad o pérdida obtenida en un período determinado por actividades ordinarias y extraordinarias.

ANÁLISIS VERTICAL

Este análisis según Jae K. Shim y Joe G. Siegel, sirve para poner en evidencia la estructura interna de la empresa, también permite la evaluación interna y se valora la situación de la misma.

$$\text{Valor Integral} = \text{Valor Parcial} \div \text{Valor Base} \times 100$$

ANÁLISIS HORIZONTAL

Es la herramienta financiera que permite verificar la variación absoluta y la variación relativa que haya sufrido cada cuenta de un estado financiero

⁹ Hangadon, B. y A. Cárdenas. (1984). *Principios de Contabilidad*. Pag.506

con respecto de un periodo, a otro anterior. En otras palabras al análisis horizontal determina el aumento y disminución de una cuenta comparada entre dos periodos. El hecho de permitir la comparación de estados financieros de diferentes ejercicios le da la característica de análisis dinámico.

Variación Absoluta: $P2$ (año 2011) – $P1$ (año 2010)

*Variación Relativa: $((P2|P1) - 1) * 100$*

INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores o razones financieras no son más que relaciones que se establecen entre las cifras de los estados financieros, para facilitar su análisis e interpretación. A través de ellas se pueden detectar las tendencias, las variaciones estacionales, los cambios cíclicos y las variaciones irregulares que puedan presentar las cifras de los estados financieros.¹⁰

Clasificación de los Indicadores Financieros

- Indicadores de Liquidez
- Indicadores de Rentabilidad
- Indicadores de Endeudamiento

¹⁰ Extraído desde: <http://www.inosanchez.com>.

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Son las razones financieras que nos facilitan las herramientas de análisis, para establecer el grado de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas. A continuación enunciamos los más importantes.

Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo se define como los fondos o recursos con que opera una empresa a corto plazo, después de cubrir el importe de las deudas que vencen también en ese corto plazo, por lo tanto la existencia de capital de trabajo se vincula con la condición de liquidez general. También se le denomina capital circulante, fondo de maniobras, capital neto de trabajo: los que utilizan este último término consideran al activo circulante como capital de trabajo neto.¹¹

Esta razón se obtiene al restar del activo corriente el pasivo corriente. Si el capital de trabajo es positivo, dispondría de recursos para seguir con las operaciones, si es negativo, la empresa no dispondrá de recursos para continuar con sus operaciones.

CAPITAL DE TRABAJO

Activo corriente – Pasivo Corriente

¹¹ Demestre, Á. (2002). *Técnicas Para Analizar Estados Financieros*. Editorial Publicentro. Pág.84

Índice de Solvencia

Es la razón entre el activo corriente y el pasivo corriente, permite medir la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo (menores de un año), con sus disponibilidades y sus recursos que puedan convertirse en dinero. Cuando esta razón es menor que 1, la entidad ha perdido su liquidez en forma general y técnicamente encuentra en una situación de suspensión de pagos.

RELACION CORRIENTE

$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$

La interpretación de estos resultados nos dice que por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$ y \$ de respaldo en el activo corriente, para los años 1 y 2 respectivamente.

INDICADORES DE RENTABILIDAD

La rentabilidad es la relación que hay entre la utilidad con las ventas capital y activos, lo que permite conocer en forma aproximada si la gestión realizada es aceptable en términos de rendimiento financiero. Lo que significa que la empresa debe alcanzar una utilidad mayor al promedio de rendimiento de las inversiones en el mercado financiero y de valores tales como ahorro, bonos, pólizas, pagares, etc.

Rentabilidad sobre el patrimonio

Evalúa la rentabilidad (antes o después de impuestos) que tienen los propietarios de la empresa.

$$\text{RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)} = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$$

Rentabilidad sobre el activo total

Mide el beneficio logrado en función de los recursos de la empresa, independientemente de sus fuentes de financiamiento. Si el índice es alto la rentabilidad es mejor.¹²

$$\text{RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO (ROA)} = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Activo Total}}$$

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, son de gran importancia ya que las deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

La aplicación de estos índices nos ayudan a determinar a diagnosticar sobre la cantidad y calidad de la deuda que posee la empresa, así como a

¹² Bravo, M. *Contabilidad General*. Pág.301

comparar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar la carga financiera correspondiente.

EL valor óptimo de este ratio se sitúa entre 0.4 y 0.6. En caso de ser superior a 0.6 indica que el volumen de deudas es excesivo y la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros o, lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funcionando con una estructura financiera más arriesgada. Si es inferior a 0.4 puede ocurrir que la empresa tenga un exceso de capitales propios.¹³

INDICE DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\textit{Total Pasivo}}{\textit{Total Activo}}$
--------------------------------	---

Índice de Apalancamiento Financiero

Este índice indica cuantas veces el Patrimonio está comprometido con el Pasivo, lo que quiere decir que compara el financiamiento original de terceros con los recursos de los dueños. Un índice alto compromete la situación financiera de la empresa.

INDICE DE APALANCAMIENTO TOTAL	$\frac{\textit{Total Pasivos}}{\textit{Patrimonio}}$
---------------------------------------	--

¹³ Oriol, A. (2002). *Análisis Económico Financiero*. Editorial Gestión. Barcelona – España. Pág.63

PARA MEDIR LA ESTRUCTURA FINANCIERA

Índice de Solidez

Señala el manejo de seguridad que tienen los acreedores en el activo total, se realiza para conocer lo que significa las deudas que tenemos que cumplir con los acreedores y con respecto con lo que posee la empresa; es decir lo que deben con lo que tienen.

INDICE DE SOLIDEZ

$$\frac{\text{Pasivos Total}}{\text{Activo Corriente}}$$

Índice de Patrimonio

Radica el grado de financiamiento del activo total con recursos propios de la empresa, mientras más alto el índice mejor será la situación financiera, deduciendo, las fuentes principales de financiamiento han sido las contribuciones del capital y la reinversión de utilidad, aspecto de primordial importancia para los posibles prestamistas a largo plazo.

INDICE DE PATRIMONIO

$$\frac{\text{Patrimonio Total}}{\text{Activo Total}}$$

PLANEACIÓN

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones: para realizarlo, y la determinación de tiempos

y números necesarios para su realización. La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas, planes y programas.¹⁴

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y como debe realizarlo. Por esta razón, la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada. Gracias a la planeación, se guía por los objetivos buscados y las acciones necesarias para conseguirlos, basados en algún método, plan lógico, en vez de dejar todo al azar. La planeación produce planes basados en objetivos y en los mejores procedimientos para alcanzarlos de manera apropiada. Por tanto, planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto alternativas para el futuro.¹⁵

El proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis Hax y Majluf (1991), externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias

¹⁴ Hill, C. y J. Gareth. *Administración Estratégica*. (3a ed.). Pág. 19

¹⁵ Chiavenato, I. (2004). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Pág.17

deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos.¹⁶

Luego de analizar los criterios, se ha elaborado un particular en el cual se define a la planeación como un proceso que coordina todas las áreas o departamentos de una organización, para un mejor funcionamiento, mediante la fijación de objetivos, priorización de actividades y determinación de medios para alcanzarlos.

OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ✓ Diseñar el futuro que se desea para la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- ✓ Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la empresa
- ✓ Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno plantea a una organización en corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de aportar un sistema de forma de decisiones oportunas y eficientes.
- ✓ Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios.

Sin embargo hay algunas consideraciones que es importante tener en cuenta, una de ellas que la estratégica necesita liderazgo para poder concebir e implementarse por otro lado requiere de recursos financieros

¹⁶ D'alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia*. Centrum, Centrum de Negocios de la Pontifica de la Universidad Católica del Perú. (1a ed.). Lima. Pág.8

que sirven para sacar de una crisis repentina a la empresa, tampoco elimina los riesgos pues claro solo los identifica, definiendo lineamientos estratégicos de acción con el menor riesgo posible.¹⁷

PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Algunas tendencias de modelos propuestos por diferentes autores para llevar a cabo una planeación estratégica, se señalan a continuación.

Marwin Bower, propone que las etapas para el proceso de planeación de planeación estratégica son: Establecimiento de objetivos, Estrategia de planeación, Establecimiento de Metas, Desarrollar la filosofía de la compañía, Establecer políticas, Planear la Estructura de la Organización, Proporcionar el Personal, Establecer los procedimientos, Proporcionar instalaciones, Proporcionar el capital, Establecimiento de normas, Establecer programas directivos y planes de organizacionales, Proporcionar información controlada y Motivar a las Personas.

Fernando D'alessio, La formulación estratégica se debe iniciar con: Establecimiento de la visión y misión de la organización, Enunciado de los Intereses organizacionales, Valores y del Código de ética que normaran el accionar de la organización, Evaluación de factores externos e internos que influyen en la organización, Análisis del sector industrial y de los competidores, Determinación de objetivos estratégicos de largo plazo, y

¹⁷ Fred, D. (2004). *La Gerencia Estratégica*. Págs.38 - 40

terminara con la Identificación y Selección de las estrategias específicas que permitirán, al implementarse, mejorar la competitividad de la organización en el ámbito local y/o global para poder alcanzar la visión trazada.

Se puede apreciar que la mayoría de estas tendencias proponen distintas maneras para el desarrollo de la planeación estratégica; sin embargo, en todas existe similitud y aproximación.

El modelo de planeación estratégica seleccionado para el presente trabajo se define en las siguientes etapas:

1. Definición de la Misión de la Organización
2. Definición de la Visión de la Organización
3. Análisis del Entorno Externo e Interno - Evaluación Externa (Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE) ; (Matriz del Perfil Competitivo MPC) - Evaluación Interna (Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI)
4. Generación, Evaluación y Selección - Matrices de Evaluación y Selección: Matriz FODA, Matriz de Posición Estratégica y Evaluación (SAPCE), Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).
5. Determinación de los Objetivos estratégicos
6. Plan de Acción

MISIÓN

“El que a la misión empresarial rara vez se le dé la adecuada atención, tal vez sea la única y principal causa del fracaso empresarial”. (Drucker., 1999).

La misión es el impulsador de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito.

Una misión debe poseer las siguientes características fundamentales:

- Definir que es la organización.
- Definir como aspira servir a la comunidad vinculada.
- Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Diferenciar a la organización de todas las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades en curso.
- Ser expresada con claridad para ser entendida por todos.
- Generar credibilidad da la organización en aquellos que la lean.

Una buena misión debe ser:

- Amplia en alcance para permitir la creatividad de sus gerentes.
- Clara en definir qué es la organización y qué aspira ser.

- Generadora de la impresión que la organización goza de éxito, tiene rumbo, y es merecedora de apoyo e inversión.
- Lo suficientemente limitada para excluir algunas iniciativas riesgosas, pero flexible para permitir un trabajo creativo.
- Contundente para distinguir a la organización del resto.
- Un marco para evaluar actividades actuales y futuras.
- Enunciada en términos suficientemente claros para que pueda ser entendida ampliamente en toda la organización.
- Provedora de criterios para ayudar a la selección de estrategias.
- Reconciliar los intereses entre los diferentes participantes y la comunidad vinculada.
- Despertar sentimientos y emociones positivos.
- Motivadora para los que la lean se decidan a entrar en acción.
- Estar relacionada con la gestión operativa de la organización.
- Ser dinámica en orientación.
- Transmitir la responsabilidad social de la organización.¹⁸

“Los nueve principales componentes que deberían estar incluidos en la declaración de una misión de la organización:

1. Clientes – Consumidores.
2. Productos: bienes o servicios.

¹⁸ D'alesio, F. (2008). El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia. Centrum, Centrum de Negocios de la Pontifica de la Universidad Católica del Perú. (1a ed.). Lima. Pág.8

3. Mercados.
4. Tecnologías.
5. Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento, y rentabilidad.
6. Filosofía de la organización.
7. Auto concepto de la organización.
8. Preocupación por la imagen pública.
9. Preocupación por los empleados”.(David., 2008)

Para que una misión recoja realmente la razón de ser del negocio, es recomendable que su declaración responda a las siguientes preguntas para sus nueve componentes:

- ✓ ¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?
- ✓ ¿Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la organización produce?
- ✓ ¿Dónde compite geográficamente la organización?
- ✓ ¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?
- ✓ ¿Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento, o rentabilidad? O sea, ¿Cuál es su solvencia financiera?
- ✓ ¿Cuáles son sus creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la organización?
- ✓ ¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?

- ✓ ¿La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios, y ambientales/ecológicos?
- ✓ ¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?

Sin embargo, los enunciados de cada misión pueden variar en extensión, contenido, formato, y especificación.¹⁹

VISIÓN

“No existe un motor más poderoso que lleve a una organización a la excelencia y al éxito sostenido que una visión atractiva, valiosa y alcanzable del futuro, ampliamente compartida”. (Nanus., 1992)

“Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que está la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla, para que sirva de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de la visión de la organización, el primer paso consiste en diferenciar aquello que no debería cambiar de aquello susceptible de ser modificado”. (Collings & Porras., 1994)

Una visión, además, debe cumplir con las siguientes características:

- Simple, clara y comprensible.
- Ambiciosa, convincente, y realista.

¹⁹ D'alessio, F. (2008). El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia_Centrum, Centrum de Negocios de la Pontificia de la Universidad Católica del Perú. (1a ed.). Lima. Pág.64

- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
- Proyectada en un alcance geográfico.
- Conocida por todos.
- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
- Una idea clara desarrollada de adonde desea ir la organización.

La organización afianzará su visión si se cumplen cuatro condiciones:

- Se genera su correcta comprensión y comunicación.
- Se promueve su rol de impulsor del proceso estratégico.
- Se cuenta con un líder comprometido con personalidad, creencias y valores, que promueva su cumplimiento.
- Se cuenta con una cultura organizacional facilitadora.

La visión debe ser compartida por todos los miembros de la organización, debe tener la capacidad de involucrarlos y comprometerlos con su cumplimiento. Esto permitirá que todos entiendan con más claridad el esquema bajo el cual se toman las decisiones de corto plazo, mejorando y haciendo más efectivas las acciones propias de la ejecución. La formulación de la visión debe ser un proceso desarrollado al interior de la organización con la mayor cantidad de participación posible, con esto se asegurara el conocimiento y compromiso de todos los integrantes de la organización. Una forma de alentar la participación es guiarla a través de una serie de preguntas específicas:

- ✓ ¿En qué negocio estamos ahora? ¿Cuál es nuestro modelo de negocios vigente?
- ✓ ¿En qué negocio queremos estar? ¿Cuál queremos que sea nuestro modelo de negocio?
- ✓ ¿Qué es lo que nuestros clientes quieren ahora y en el futuro?
- ✓ ¿Dónde están nuestros clientes y cuáles son los principales intereses y conductas respecto a nuestros productos?
- ✓ ¿Cuáles son las expectativas hacia nosotros de los grupos de interés con los que nos relacionamos?
- ✓ ¿Quiénes serán nuestros futuros competidores, proveedores, aliados, complementadores, y clientes?
- ✓ ¿Cuál debe ser nuestro alcance competitivo?
- ✓ ¿Cómo puede impactar la tecnología en nuestra industria?
- ✓ ¿Cuáles son los escenarios más probables de nuestra industria?
- ✓ ¿Qué posibilidades tenemos de alcanzar la visión propuesta?

VALORES

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la

organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad.²⁰

EVALUACIÓN EXTERNA

“El análisis del entorno busca identificar y evaluar las tendencias y sucesos que no están en control de la empresa o sector de referencia, para así conocer las oportunidades y amenazas existentes. Con esta información se podrán formular estrategias para aprovechar las oportunidades y amortiguar o eliminar el impacto de las amenazas”.
(David., 2003)

FUERZAS EXTERNAS

Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).- son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización

Fuerzas económicas y financieras (E).- son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión.

Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).- involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las

²⁰ D'alesio, F. (2008). *El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia*. Centrum, Centrum de Negocios de la Pontifica de la Universidad Católica del Perú. (1a ed.). Lima. Pág.68

condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existan en el entorno de la organización.

Fuerzas tecnológicas y científicas (T).- están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

Fuerzas ecológicas y ambientales (E).- es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones.

Fuerzas competitivas (C).- la estructura del sector industrial, debe, ser cuidadosamente analizada en cuanto a poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos, y amenaza de los entrantes.

Los factores externos claves se caracterizan por ser:

- Importantes para el logro de los objetivos a largo plazo.
- Medibles para evaluación y control.
- Aplicables a todos los competidores.

- Jerárquicos en el sentido que unos tendrán relación con toda la organización y otros estarán más estrechamente enfocados a las divisiones o áreas funcionales.
- Pueden variar de acuerdo al tiempo, o la industria que se tome como escenario de competencia

La auditoría externa debe concluir con un listado de las oportunidades que ofrece el entorno que hay que aprovechar, y con las amenazas del mismo que se deben evitar o neutralizar, así como un listado de los factores clave para tener éxito en el sector industrial.

El objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la organización; el objetivo principal es identificar las principales variables, para lo cual se utiliza la matriz EFE.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

La matriz EFE permite, a los estrategas, resumir y evaluar la información: política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno. Las organizaciones deben responder a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva.

Los pasos para desarrollar la matriz EFE son las siguientes:

- Identificación de oportunidades y amenazas de cooperativa COOPYMEC – M.
- Asignar una ponderación a cada factor. La ponderación está dada entre los valores que oscilan entre 0,01 y 1.00. La ponderación indica la importancia que tiene cada uno de los factores, este se refiere a las oportunidades o amenazas. La suma de la ponderación de los factores, deben dar como resultado la unidad (1,00)
- Asignar una calificación del 1 al 4 para indicar el impacto de cada factor.

Cuadro N° 1
CALIFICACIÓN DE FACTORES

FACTOR	VALOR
La respuesta es superior	4
La respuesta está por encima del promedio	3
La respuesta es promedio	2
La respuesta es pobre	1

Fuente: (D'alessio., 2008:125)

Elaboración: La Autora

- El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación de cada factor da el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados obtenidos de las oportunidades como de las amenazas de la empresa, dan los totales requeridos para conocer la posición en se encuentra la empresa en el mercado.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el peso ponderado total más alto que puede obtener una organización es 4.0, y el menor es 1.0. Un peso ponderado total de 4.0 indica que la organización está respondiendo excelentemente a las oportunidades y amenazas del entorno existentes.

Un peso ponderado total de 1.0 indica que las estrategias de la organización no están capitalizando, para nada las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

El resultado se lo interpreta así:

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

Cuadro Nº 2
FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES
EXTERNOS (MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
1.-			
2.-			
AMENAZAS			
1.-			
2.-			
TOTAL	1.00		

1. Responde muy bien	2. Responde promedio
3. Responde bien	1. Responde mal

Fuente: (D'alessio, 2008: 126)

Elaboración: La Autora

EL ANÁLISIS COMPETITIVO

Definir claramente a los competidores, primero a los actuales, luego a los sustitutos y, finalmente, si hubiera, a los ingresantes es un primer caso, Conocerlos, con sus fortalezas y debilidades, es el segundo paso. Considerar a sus líderes y sus responsabilidades ayuda mucho al análisis.²¹

Se debe recordar que para que exista industria, o sector industrial, deben darse tres condiciones:

- Que existan dos o más organizaciones
- Que originen los mismos productos, bienes o servicios y

²¹ D'alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia*. Centrum, Centrum de Negocios de la Pontifica de la Universidad Católica del Perú. (1a ed.). Lima. Pág.142

- Que compitan

LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

La Matriz de Perfil Competitivo identifica a los más importantes competidores del sector o empresa, así como sus fortalezas y debilidades en relación con uno. Los factores claves de éxito son aquellas variables que pueden afectar significativamente la posición competitiva de la organización.

Algunos ejemplos de factores claves de éxito que pueden afectar un sector o industria son:

- Participación de mercado.
- Amplitud de la línea de productos.
- Posición financiera.
- Lealtad de los consumidores.
- Expansión global.
- Experiencia en comercio electrónico.
- Eficacia de la distribución de la producción vendida.
- Competitividad de los precios.
- Ventajas tecnológicas.
- Capacidad de producción

Los pesos y ponderaciones en la matriz PC tienen el mismo significado que en la matriz EFE; sin embargo, debido a que los factores en una

matriz PC incluyen temas internos y externos, las calificaciones (valores) se refieren a las fortalezas y debilidades de la organización, donde:

4 = Fortaleza mayor	2 = Debilidad menor
3 = Fortaleza menor	1= Debilidad mayor

Los pesos de los factores clave de éxito deben sumar 1.0 y deben ser entre 6 y 12.

En la interpretación de una matriz de PC es importante aclarar que solo porque una empresa obtenga un puntaje total ponderado de 3.25 y otra de 2.80 no quiere decir que la primera es 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fortaleza relativa de las organizaciones. El propósito es asimilar y evaluar la información de forma significativa, que ayude a tomar decisiones estratégicas a la organización.²²

Cuadro Nº 3
FORMATO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	La Empresa			Competidor 1	
	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
TOTAL					

Fuente: (D'alessio., 2008: 151)

Elaboración: La Autora

²² D'alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia*. Centrum, Centrum de Negocios de la Pontífica de la Universidad Católica del Perú. (1a ed.). Lima. Pág.46

LA EVALUACIÓN INTERNA

El planeamiento del proceso debe ser manejado y adaptado para servir a los ejecutivos como vehículo en la estrategia de la toma de decisiones.

Las principales área funcionales en todo negocio que deben ser identificadas a través de la evaluación interna son:

Administración y ventas.- la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización.

Marketing y ventas.- es entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización.

Operaciones y logística.- es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios.

Finanzas y contabilidad.- es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida.

Recursos humanos.- el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles,

haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización cumplir sus objetivos.

A partir de esta información se identifican las fortalezas y debilidades del sector u organización, con las que se construye la Matriz de Factores Internos.

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

Para la aplicación de la matriz EFI se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes.

El procedimiento para la evaluación de factores internos es el siguiente:

- Identificación de fortalezas y debilidades
- Asignar una ponderación a cada factor. La ponderación está dada entre los valores que oscilan entre 0,01 a 1,00, La ponderación indica la importancia que tiene cada uno de los factores, ya sea si esta se

refiere a fortalezas y debilidades. La suma de las ponderación de los factores internos, deben dar como resultado la unidad (1,00)

- Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar el impacto de cada factor.

**Cuadro Nº 4
CALIFICACIÓN DE FACTORES**

FACTOR	VALOR
Fortaleza Mayor	4
Fortaleza Menor	3
Debilidad Menor	2
Debilidad Mayor	1

Fuente: (D'alessio., 2008:182)

Elaboración: La Autora

- El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación de cada factor, da el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados obtenidos tanto de las fortalezas como de la debilidades de la empresa dan como respuesta los totales requeridos para conocer la posición en que se encuentra internamente la empresa

El resultado se lo interpreta así:

- Si el valor es de 2,5 nos indica que la empresa se mantiene internamente o existe un equilibrio entre las fortalezas y debilidades
- Si el resultado es menor a 2,5 indican superioridad de las debilidades sobre las fortalezas, es decir la empresa tiene problemas internos

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

Los valores asignados a los factores externos son en base al taller realizado, están basados en lo experimentado en la investigación, observación directa, entrevistas, en análisis de los estados financieros etc.

**Cuadro Nº 5
FORMATO DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)**

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
1.-			
2.-			
DEBILIDADES			
1.-			
2.-			
TOTAL	1.00		

4 = Fortaleza mayor

3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad menor

1 = Debilidad mayor

Fuente: (D'alessio., 2008:185)

Elaboración: La Autora

FODA

A partir de la información obtenida en las matrices EFI, EFE y MPC, se desarrolla la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que clasifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el sector u organización.

“La construcción de la matriz FODA tiene el propósito de orientar en el diseño de cuatro grupos de estrategias”. (David., 2003)

Con esto se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, DO, FA, DA) y se generan las estrategias externas principalmente, y eventualmente internas.

El proceso que se realiza en esos cuatro cuadrantes es el emparejamiento para genera y registrar las estrategias en la matriz; para lo cual se requiere realizar los siguientes pasos:

Estrategias FO – Explotar

Empareje las fortalezas internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas (Explotar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante FO con la anotación que revela la lógica que las sustenta (Ej.:F1, F2 con O2, O3).

Estrategias DO – Buscar

Empareje las debilidades internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas (Buscar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante DO con la notación que revela la lógica que las sustenta. (Ejm.: D1, D3 con O1, O4).

Estrategias FA – Confrontar

Empareje las fortalezas internas con las amenazas externas. Genere las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (Confrontar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante FA con la notación que revela la lógica que las sustenta. (Ejm.:F3, F4 con A1).

Estrategias DA – Evitar

Empareje las debilidades internas con las amenazas externas. Genere las estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (Evitar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante DA con la notación que revela la lógica que las sustenta. (Ejm.: D2 con A3).²³

**Cuadro Nº 6
FORMATO DE LA MATRIZ FODA**

Análisis Interno	FORTALEZAS – F Liste las fortalezas 1. 2. 3.	DEBILIDADES – D Liste las debilidades 1. 2. 3.
Análisis Externo		
OPORTUNIDADES - O Liste las oportunidades 1. 2. 3.	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades. Explote Maxi - Maxi	ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades. Busque Mini – Maxi
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS FA Use las fortalezas para neutralizar las amenazas Confronte Maxi – Mini	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas Evite Mini – Mini

Fuente: (D’alesio., 2008:268)

Elaboración: La Autora

²³ D’alesio, F. (2008). *El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia.* Centrum, Centrum de Negocios de la Pontifica de la Universidad Católica del Perú. (1a ed.). Lima. Pág.269

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

Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización 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 ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI). Estos cuatro factores son quizá los más determinantes de la posición estratégica general de una organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables pueden estructurar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz SPACE. Al desarrollar una Matriz SPACE se deben considerar los factores que se incluyeron previamente en las matrices EFE y EFI de la empresa.

Los pasos requeridos para desarrollar una matriz SPACE son los siguientes:

- ✓ Seleccione una serie de variable para definir la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI).

- ✓ Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor). Asigne a cada una de las variables que compone las dimensiones EA y VC un valor numérico que oscile entre -1 (el mejor) y -6 (el peor). En los ejes FF y VC, haga una comparación con los competidores. En los ejes FI y EA, compare con otras industrias.
- ✓ Calcule una puntuación promedio para FF, VC, FI y EA sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- ✓ Trace las puntuaciones promedio para FF, FI, EA y VC, en el eje apropiado de la matriz SPACE.
- ✓ Sume las dos puntuaciones en el eje x y trace el punto resultante en X. Sume las dos puntuaciones en el eje y y trace el punto resultante en Y. Trace la intersección del nuevo punto xy.
- ✓ Dibuje un vector direccional desde el origen de la matriz SPACE a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

El vector direccional asociado a cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir: agresiva, conservadora, defensiva competitiva. Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante agresivo

(cuadrante superior derecho) de la matriz SPACE, una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de:

- Aprovechar las oportunidades externas.
- Superar las debilidades internas.
- Evitar las amenazas externas.

Por lo tanto, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de las anteriores son estrategias viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

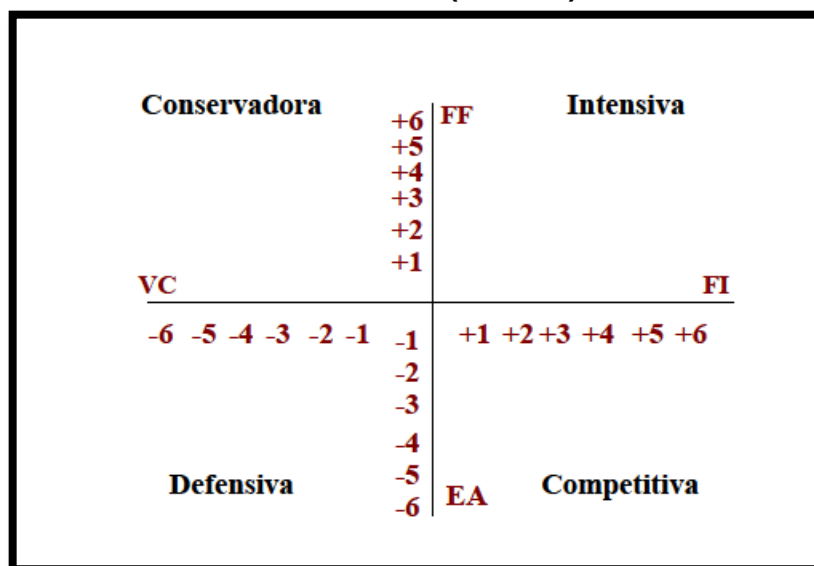
El vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz SPACE, lo que implicaría mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos. Con mucha frecuencia las estrategias conservadoras incluyen la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica.

El vector direccional podría abajo a la izquierda o en el cuadrante defensivo de la matriz SPACE, lo cual sugiere que la empresa debería enfocarse en la rectificación de las debilidades internas y en evitar

amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen la reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Po último el vector direccional podría quedar situado en la zona inferior derecha es decir, en el cuadrante competitivo de la matriz SPACE que corresponde a las estrategias competitivas. Entre estas últimas se incluyen la integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y las empresas conjuntas.²⁴

Gráfico N° 1
LA MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (SPACE)



Fuente:(David., 2008:225)

Elaboración: La Autora

²⁴ David, F. (2008). *Análisis y Elección de la Estrategia*. Editado por Pablo Miguel Guerrero Rosas. "Conceptos de Administración Estratégica". (10a ed.). México. Pearson Educación. Págs.225:229

LA MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

La Matriz MPEC indica objetivamente que estrategias alternativas son las mejores.

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

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

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

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

La fila superior de una MPEC consiste en las estrategias alternativas derivadas de las matrices FODA y SPACE.

Etapas requeridas para desarrollar la MPEC:

- ✓ En la columna izquierda de la MPEC anote una lista de las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa y de las fortalezas y debilidades internas. Esta información se la debe tomar de la matriz EFE y EFI.
- ✓ Asigne ponderaciones a cada factor clave interno y externo; estas ponderaciones son idénticas a las de la matriz EFE y EFI.
- ✓ Examine las matrices de la etapa 2, FODA y SPACE e identifique las estrategias alternativas que la organización deberá considerar poner en práctica.
- ✓ Determine las puntuaciones del grado de atractivo (PA). Las puntuaciones del grado de atractivo (PA) se determina mediante el examen de cada factor externo o interno clave, y haciéndonos la pregunta ¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?, si la respuesta es SI se deben comparar con ese factor clave. La escala del grado de atractivo es: 1= no atractivo, 2= poco atractiva, 3= razonablemente atractiva, y 4= muy atractiva. Si la respuesta es NO, no se asigna puntuación y se coloca un guion para indicar que el factor clave no afecta la elección que se tomará.
- ✓ Calcule las puntuaciones totales del grado de atractivo, estas se definen como el producto de multiplicar las ponderaciones por las puntuaciones del grado de atractivo de cada fila. Cuanta más alta sea la puntuación total del grado de atractivo, más atractiva es la alternativa estratégica.

IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

En esta fase del planeamiento estratégico corresponde a la implementación de estrategias, medición, evaluación y control de éstas. Se describirán las acciones necesarias a realizar en línea con cada una de las estrategias seleccionadas, con el fin de alcanzar los objetivos de corto y largo plazo.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la organización habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades.

Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos.

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

ESTRATEGIAS

Las estrategias son el conjunto de políticas y planes de acción que partiendo de lo que la organización es hoy, muestra lo que se propone ser en un mañana concreto. Puede decirse también que la estrategia es un arte, ya que implica la realización de un proceso creativo en donde las posibilidades son ilimitadas.

Las estrategias es un modo de orientar las acciones de una organización, tomando en cuenta el modelo político y el comportamiento de los diferentes actores sociales, parte de una situación inicial (diagnostico) y desde ese punto se establece una trayectoria, hacia la situación del objetivo deseado.²⁶

CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Existen diferentes tipos de estrategias, a continuación se va a presentar una variedad agrupada de la siguiente manera:

²⁶ Rodríguez, M. (1997). *Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias*. (1a ed.). Colombia.

ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

Integración vertical hacia adelante.- Se busca conseguir la posible conversión de los centros de costo en centros de beneficios, mejorando el control de los costos y de la calidad. Se consigue al ganar propiedad o mayor control sobre los canales, distribuidores o minoristas.

Integración vertical hacia atrás.- Se consigue al ganar propiedad o mayor control sobre los proveedores de la organización.

Integración horizontal.- Se consigue al ganar propiedad o incrementar el control sobre los competidores; se aplica cuando la organización cuenta con una buena situación financiera y compite en una industria creciente y desarrollándose, cuando se buscan crecientes economías de escala como ventajas competitivas.

ESTRATEGIAS INTENSIVAS

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de "estrategias intensivas". La

mayor ventaja de desarrollar este tipo de estrategias es el posible aumento de la productividad, como resultado de la eficiencia en el uso de los recursos por la experiencia ganada; y el uso de la reputación de la marca y de la organización, en general. Se debe tener cuidado con la etapa del ciclo de vida en que se encuentran los productos de la organización. Mucho de los aspectos a manejar con estas estrategias se pueden desarrollar al interior de la organización y podrían ejecutarse también usando algún tipo de alianza.

Penetración en el mercado.- La empresa busca lograr el crecimiento con los productos existentes en sus segmentos actuales del mercado, para aumentar su participación.

Desarrollo de mercados.- La empresa busca el crecimiento colocando sus productos en nuevos mercados.

Desarrollo de productos.- Las empresas desarrollan nuevos productos para sus segmentos actuales del mercado.

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Donde el enfoque está en ampliar las líneas de productos que maneja la organización hacia productos tanto relacionados como no relacionados. Es el grupo de estrategias que exigen un detallado estudio antes de decidir por entrar a nuevos negocios, lo que conlleva un cuidadoso

análisis del comportamiento, clima y cultura organizacional, y la necesidad de un comprometido con el cambio y sus implicancias.

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación:

Concéntrica.- Se refiere a la adición de nuevos productos o servicios relacionados con los actualmente brindados por la organización. Esta estrategia tiene por finalidad incrementar las ventas con productos relacionados y se ajustan a una industria, usualmente de lento crecimiento.

Horizontal.- permite vender al mismo mercado nuevos productos, haciendo un uso más eficiente de los actuales con otros nuevos con patrones cíclicos de ventas diferentes, permitiendo una ventaja en industrias altamente competitivas o con bajos retornos.

Conglomerada. – se aplica cuando las ventas y beneficios están en descenso, pues se encuentra en la adición de nuevos productos no relacionados buscando obtener sinergias financieras saliendo de los mercados saturados por los actuales productos.

En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las empresas tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Con las que la organización busca salvarse de situaciones financieras y operativas deficientes, se basan en acciones correctivas para un mejor posicionamiento en el sector industrial o finalmente, salir del mismo. Se puede pensar en retirar productos que se encuentren en su etapa de declinación, en la venta de unidades de la organización que no sean productivas o que sean deficitarias, en la revisión de pérdidas de alineamiento estratégico, en la reasignación de recursos hacia unidades más rentables, entre otros.

Las estrategias defensivas pueden ser de cuatro tipos:

Aventurera Conjunta.- Dos o más organizaciones forman una organización diferente para propósitos específicos cooperativos.

Atrincheramiento.- Reagrupación a través de la reducción de activos y costos para revertir la declinación de ventas utilidades.

Desposeimiento.- Vender una división o parte de una organización.

Liquidación.- Venta de todos los activos de la compañía, en partes, a su valor tangible.

ESTRATEGIA FUNCIONAL

La estrategia funcional es la más cercana a como hay que hacer las cosas, a como se deben utilizar y aplicar los recursos. Son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de

una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo, y recursos humanos.

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Al hacerlo se debe tener en mente, anticipadamente, los posibles cursos de acción, comenzando por la estrategia genérica escogida, luego, por el abanico de estrategias alternativas posibles, así como pensando en las estrategias internas necesarias, y en las posibles estrategias externas específicas que podrían conducir a la organización a alcanzar lo que se espera en el futuro.

Normalmente se debe trabajar con dos horizontes de tiempo, uno cercano y otro lejano, o sea el corto y el largo plazo.²⁷

OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

Son los resultados futuros que la organización espera alcanzar para lograr su visión. Su determinación dependerá del sector industrial, de la organización, y del momento. Estos objetivos permiten:

- Proveer un rumbo a la organización hacia la visión establecida.
- Facilitar el sistema de evaluación y control.
- Crear sinergias al interior de la organización.
- Revelar prioridades en la asignación de recursos.

²⁷ D'alesio, F. (2008). "El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia"._Centrum, Centrum de Negocios de la Pontífica de la Universidad Católica del Perú. (1a ed.). Lima. Pág.21

- Facilitar la base para una coordinación eficaz y eficiente.

Los objetivos de largo plazo serán alcanzados con el cumplimiento conjunto de los objetivos de corto plazo.

OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Metas de corto plazo necesarias para lograr los objetivos de largo plazo, cuya importancia se explica porque:

- Constituyen la base para la asignación de recursos.
- Son establecidos a nivel de corporación, división, función, y/o proceso.

PLANES

Es un programa que se considera como acciones planteadas e integradas en una unidad, diseñados para lograr un objetivo determinado, definiendo un proyecto de futuro y las líneas de acción necesarias para su cumplimiento; creando para este fin los espacios de interacción entre los agentes institucionales, económicos y sociales del territorio.²⁸

PLAN DE ACCIÓN

Resolver los Planes de Acción en los papeles es el mejor camino para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Éstos son procesos pautados que requieren responderse, para cada objetivo propuesto:

- Qué es lo que se va a hacer

²⁸ Dávalos, N. (1996). *Enciclopedia Básica de Administración de Empresas*. (2a ed.). Págs.98-102

- Quién lo va hacer
- Cómo se habrá de realizar
- Cuándo se actuará
- Con qué recursos se cuenta para hacerlo

Definir los Planes de Acción para cada objetivo es una acción vital del proceso, ya que un alto porcentaje de los fracasos en lograr los objetivos se debe al hecho de no haber planificado, coordinado y preparado las acciones correspondientes. Armar los Planes de Acción lleva su tiempo y esfuerzo puesto que la mayoría de los objetivos a alcanzar, personales o de un sector, requieren acuerdos extras de colaboración complementaria con otros sectores o personas a quienes habrá que involucrar. En el orden práctico, completar los Planes de Acción no sólo involucra a su propio equipo sino que también, requiere de “reuniones plenarias interdisciplinarias” en las que cada parte expresa y negocia cómo y cuándo necesitará del otro para lograr alcanzar sus objetivos dentro de la cadena de valor.

Lo extraordinario de todo esto es que, como resultado final, se logra un mapa de los acuerdos básicos de operación general, donde quedan expresadas todas y cada una de las acciones necesarias que componen la red de gestión, que en un momento todos conocen, para alcanzar la meta de la empresa.²⁹

²⁹ Extraído desde: <http://jcvalda.wordpress.com>.

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Instrumento de monitoreo y evaluación; el POA es un instrumento fácil y muy práctico de gestión, coordinación y dirección; cada uno sabe exactamente Quién debe hacer Qué, CUANDO y con QUÉ. Mientras que en los planes estratégicos mantienen a la organización orientada hacia metas a largo plazo son muy generales para utilizarlos como planes en futuro inmediato. Por lo tanto al final de cada año, las organizaciones crean un estado detallado para el próximo año, un plan operativo anual.³⁰

ELABORACIÓN DE UN PLAN OPERATIVO ANUAL

LA DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS OPERACIONALES

Es el primer paso en la programación de los proyectos; tiene como función básica:

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

³⁰ Terry, D. (2000). *Como Elaborar un Presupuesto*. (2da ed.). Quito – Ecuador. Pág.10

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 objetiva, en este caso de lo que se trata es de determinar cuáles son los indicadores de impacto que evidenciarán al logro de cada objetivo operacional. Para formular las metas hay que tener un conocimiento del estado y de las tendencias por los indicadores de impacto pues las metas se determinan tomando en cuenta las acciones de la organización.

LA 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. La respuesta obvia es: desarrollando un conjunto de actividades por cada objetivo operacional (para cada meta debe considerarse un conjunto viable de actividades). Las actividades, a su vez, deberán considerarse en relación directa con los recursos disponibles, en particular con respecto a los recursos humanos.

LA PROGRAMACIÓN Y LA PRESUPUESTACIÓN

Con el cuadro de actividades se procede a la programación propiamente dicha, la que consiste en ubicar cada actividad, en relación a la fecha de su realización y de su ejecutor responsable.

LA DETERMINACIÓN DEL SISTEMA DE MONITOREO

Monitorear es orientar (y reorientar) permanentemente el accionar de una entidad, parte de ella, hacia el logro de sus objetivos. Implica la organización del trabajo, el seguimiento del mismo y la guía permanente sobre él, principalmente de parte de quienes tiene la responsabilidad de dirección de grupos de trabajo. Así mismo, supone realizar los esfuerzos necesarios para mantener el compromiso, los miembros de la entidad en el mejor nivel posible a través de una adecuada motivación del personal y principalmente, de un permanente trabajo de apoyo y soporte a las labores que realizan los miembros del grupo.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó una serie de materiales, los cuales son detallados a continuación:

Materiales de oficina

- Lápiz, Portaminas, Esferográficos, Marcadores y Borradores
- Hojas de papel bond
- Cuaderno espiral grande
- Copias
- Cartulinas
- Carpetas

Equipos de oficina

- Laptop
- Internet
- Calculadora
- Impresora
- Cartuchos de tinta
- CD'S
- Dispositivo USB almacenador de datos

Material Bibliográfico

- Libros

- Diccionario

MÉTODOS

Científico

El método científico es el que engloba a todos los demás métodos; el mismo que sirvió para estudiar la teoría y aplicarla en el transcurso del desarrollo del trabajo investigativo conjuntamente con los conocimientos y experiencia adquirida en las aulas universitarias.

Deductivo

Este método se utilizó para la realización del análisis al medio interno y del medio en el cual opera la entidad, el cual es importante para poder, determinar la situación actual de la entidad tanto interna como externa.

Inductivo

Se aplicó este método para realizar el diagnóstico interno, me permitió conocer las situaciones y actividades de carácter específicas y particulares de la cooperativa de ahorro y crédito COOPYMEC – M.

Análisis

Con este procedimiento me permitió descomponer la información recolectada sobre la temática relacionada al Tema de tesis y de esta manera seleccionar la información más importante, posterior a esto se realizó el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y

amenazas detectadas, análisis FODA, selección de estrategias y determinación de objetivos.

Síntesis

Este procedimiento se aplicó para realizar y concluir de manera explícita aspectos sobresalientes sobre el análisis financiero, análisis FODA determinación y combinación de estrategias.

PROCEDIMIENTOS

Observación

Permitió obtener información relevante a la cooperativa mediante un acercamiento directo para evidenciar los diferentes procesos, actividades, productos y servicios que ofrece a sus socios y clientes.

Entrevista

La técnica de la entrevista se realizó, mediante un sistema de preguntas pree laboradas a través de interrelación verbal , dirigida a la Gerente con el objetivo de obtener información relacionada a las actividades de la entidad y de esta forma poder realizar el diagnóstico y análisis de la situación actual de la organización.

Taller

Con la participación del personal y directivos de la entidad se logró la socialización de información relacionada a la cooperativa, su situación actual, el entorno en el que trabaja, la administración, análisis de la visión y misión, cumplimiento de los objetivos, de esta manera se plantearon las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así también se trabajó en conjunto para la realización del Análisis FODA y la aplicación de estrategias y actividades, así también se recalcó la importancia y los resultados de realizar una planeación estratégica en una organización.

Encuesta

La encuesta fue necesaria para obtener información de los funcionarios y socios de la cooperativa, a través de la aplicación de cuestionarios preestablecidos que permitieron centrarse en una situación o problema específico.

Muestra

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

Población

Siendo el conjunto de datos e información general y específica que se va a investigar, para el presente trabajo, la población de investigación se constituye por el total de 8 integrantes que desempeñan diferentes funciones.

Para determinar la muestra de los actores externos se tomó el número de población total de socios de la cooperativa que son 390, con esta población se aplicó la fórmula general.

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

De donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

e = Error de muestra (5%)

$$n = \frac{390}{1 + 390 (0.05)^2}$$

$$n = 197.47 \text{ corresponde a } 197 \text{ encuestas}$$

Es decir, que corresponde:

Actores internos: 8 encuestas

Actores Externos: 197 encuestas.

f. RESULTADOS

CONTEXTO INSTITUCIONAL

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CIUDADANA DE MACARÁ COOPYMEC – M



COOPERATIVA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CIUDADANA DE MACARA

¡Solidaria, transparente y eficiente como su gente!

Domicilio

La COOPYMEC - Macará, se constituirá con domicilio en la ciudad de Macará, Cantón Macará de la provincia de Loja; y tiene como proyección el funcionamiento en un local asignado por la Ilustre Municipalidad en el Nuevo Mercado Modelo de la ciudad de Macará, que tiene como dirección Barrio Luz de América.

En la actualidad desarrolla sus actividades en las oficinas ubicadas en el Barrio Velasco Ibarra a pocos pasos de la Cooperativa de Transportes Loja.

Reseña Histórica

Las Finanzas Populares son un enfoque y una metodología de trabajo, dentro de la economía social y solidaria, que concibe a la población campesina y popular como dinamizadora del flujo de recursos financieros, que manejado con honradez y buena gestión fortalecen el tejido social y el desarrollo local integral.

En la actualidad las finanzas populares, es la nueva propuesta que implica el compartir las necesidades y la cogestión de su satisfacción, aplicables a todo nivel (a la familia, al barrio, al municipio, a la provincia, al ecosistema, al país, al planeta), este nuevo sistema económico, implica la equidad de género, la sostenibilidad ambiental, el acceso de todas las personas y en todo momento a alimento suficiente, el desarrollo rural sostenible, cooperativas solidarias; finanzas solidarias; microcréditos; comercio a través del trueque directo o usando moneda comunitaria; cooperativas de eco-consumo; redes de comercio justo; educación cooperativista; políticas públicas sociales dedicadas a la promoción de la economía y sociedad solidaria; cadenas solidarias (familiares, regionales, nacionales y globales) de producción, comercio, finanzas, distribución, consumo, educación, comunicación, etc.; las prácticas democráticas de colaboración solidaria, sindicatos, movimientos sociales, asociaciones profesionales, iglesias y alianzas ecuménicas, gobiernos democráticos, en definitiva la economía solidaria es armonizar el capital humano, el

natural, el económico- financiero, el social y el físico.

Con todo lo antes mencionado y bajo el contexto antes descrito se crea la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña y Mediana empresa ciudadana de Macará “COOPYMEC – M”, la misma que está orientada a impulsar el desarrollo de la economía familiar de los socios y socias de este cantón, así como también promover actividades productivas a través del fácil acceso al crédito, contribuyendo de esta manera al bienestar y mejoramiento de las condiciones de vida de las familias y organizaciones, apoyando al fortalecimiento de la organización popular y las iniciativas micro empresariales de la zona y fomentando el apoyo solidario de los miembros de la Cooperativa.

La cooperativa nació a partir de los llamados comités ciudadanos locales quienes trabajaban con el INFA por buscar el mejor porvenir para los niños del cantón esto en el 2000. Es así que se empezó conformando dicho gremio con una directiva luego se comenzó con los trámites de la personería jurídica y es así que se empezó mejorando las condiciones de vida de los compañeros y es allí cuando surgió la idea de la conformación de una pequeña caja de ahorro y crédito.

La idea llegó a oídos de muchas personas allegadas a los socios las mismas que se interesaron participar de la pequeña caja de ahorro ; es

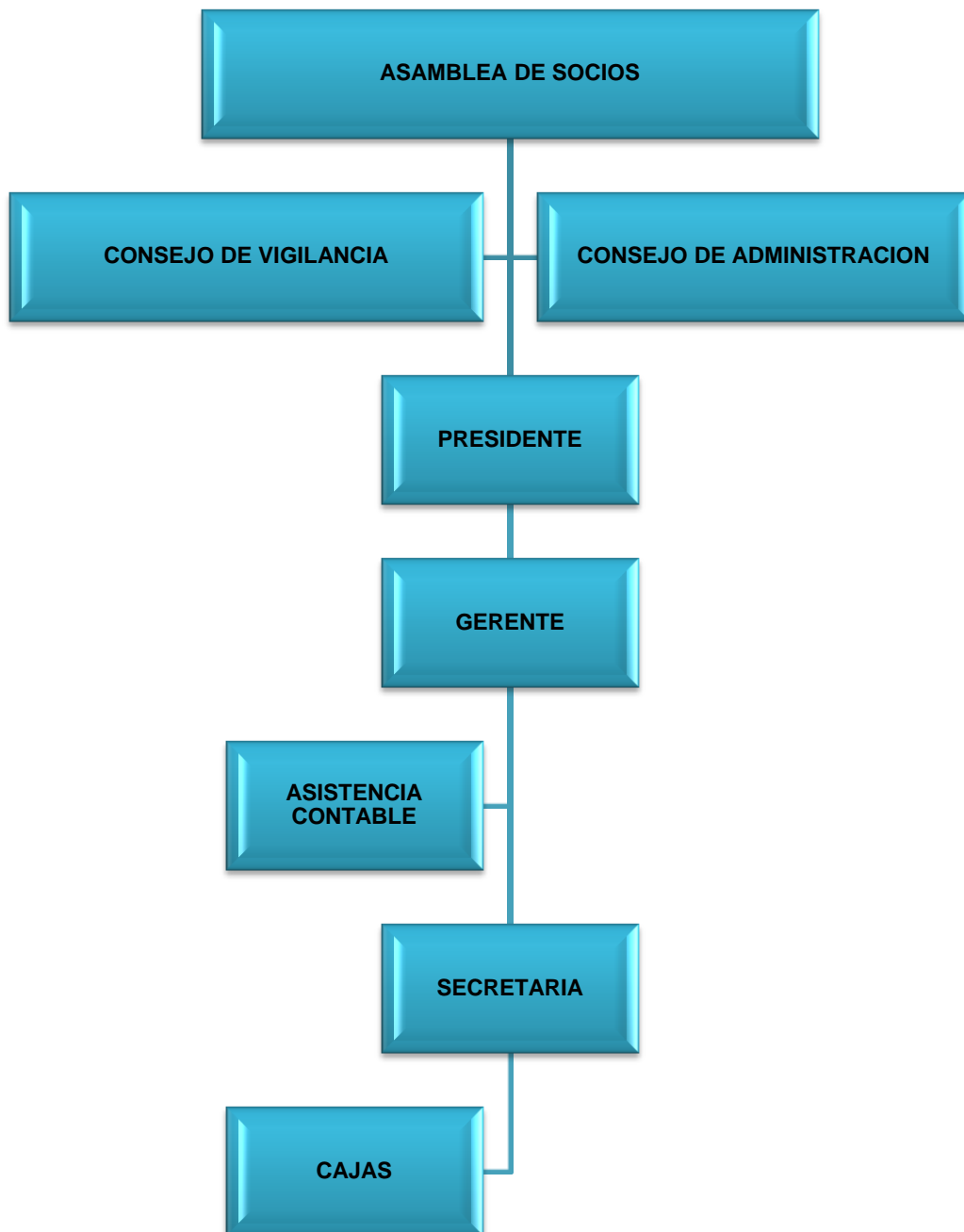
por tal motivo que quienes estuvieron al frente en la dirigencia tomaron la iniciativa por emprender la gestión ante los organismos competentes para conformar una Cooperativa de Ahorro y Crédito, la misma que en reunión le otorgaron la siguiente razón social; COOPYMEC – MACARA que significa Cooperativa de la pequeña y mediana empresa ciudadana de Macará, la misma que con el apoyo del MIES pudieron hacer realidad el sueño de muchos macareños de tener una Cooperativa creada desde sus raíces mismas para que sirva a través del ahorro y crédito como herramienta para salir del subdesarrollo y la pobreza mejorando las condiciones de vida de los ciudadanos del Cantón, la cooperativa abrió sus puertas al público 27 de febrero de 2010.

Base Legal

La Cooperativa “COOPYMEC” del Cantón Macará, fue constituida el 02 de diciembre de 2009, mediante Acuerdo Ministerial Nro. 030, siendo su capital inicial \$ 6.000.00 y contó con 60 socios fundadores.

La cooperativa “COOPYMEC – M”, cuenta con su propio estatuto el cual fue aprobado por el Ministerio de Bienestar Social, y se encuentra supervisada por la Dirección Nacional de Cooperativas, Ministerio Coordinador y Desarrollo Social y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “COOPYMEC – M”**



Fuente: Organigrama Funcional de la "COOPYMEC – M"
Elaboración: La Autora

La cooperativa se encuentra organizada de la siguiente manera:

Nivel Directivo

Dentro de este nivel se encuentra la Asamblea de Socios, Consejo de administración, Consejo de Vigilancia.

Nivel Ejecutivo

En este nivel se encuentra, el Gerente el mismo que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la de la entidad.

Nivel Asesor

Este nivel es el encargado de asesorar, aconsejar u orientar a la empresa en los aspectos relacionados con la vida contable de la cooperativa.

Nivel Auxiliar

El nivel auxiliar, apoya y auxilia en las labores ejecutivas, se encuentra ejecutado por la secretaria, quien colabora a los niveles administrativos en base a la presentación de servicios de manera eficiente y pertinente

Nivel Operativo

Está conformado por los departamentos de caja encargados de la marcha operativa y financiera de la entidad.

Productos y Servicios

Los socios que acceden a los productos y servicios que ofrece la “COOPYMEC”, son del Sector Urbano y Rural del Cantón.

La Cooperativa, tiene una gran ventaja en el mercado local, en vista que la gran mayoría de los pobladores del cantón basan su economía en los sectores de agricultura, ganadería y comercio, sumando a esto que el sector es fronterizo en el cual se da una economía dinámica que es la indicada para intervenir con los productos y servicios de la cooperativa.

Para que las personas puedan acceder a los productos y servicios que ofrece la entidad, deben realizar la apertura de una cuenta con los requisitos necesarios como: (copia de cedula, copia del certificado de votación, copia de la planilla de un servicio básico) más \$ 25.00, de los cuales \$ 20 se destina a certificados de aportación, \$4 de cuota de ingreso a la cooperativa y \$1 se destina para ahorros.

Captaciones:

- **Certificados de aportación:** Con el aporte de \$ 20.00 se constituye en socio de la cooperativa.
- **Certificados Socio Solidario.**
- **Ahorro a la vista COOPYMEC – M:** Con tasas del 3%.
- **Ahorro programa tu futuro:** Pueden ahorrar desde \$ 10.00 semanales, quincenales o mensuales por el lapso mínimo de un año.

- **Inversiones a plazo fijo:** Desde \$ 300.00 con una tasa de interés del 7.5 % hasta 12% dependiendo del monto y tiempo.
- **Ahorro infantil y juvenil:** por el momento no trabajan con este servicio.
- **Ahorro Cesantía:** por el momento no trabajan con este servicio.

Créditos:

Para acceder al crédito se deben hacer los aportes de cinco veces más del monto que va a solicitar, el encaje es del diez por uno (si tiene \$ 20 en certificados de aportación el encaje sería de \$100) y darle movimiento a la cuenta de 30 días como mínimo.

El costo del crédito es del 1%.

- **Sobregiro ocasional:** Por el monto de \$200.00 como máximo a 3 meses plazos
- **Microcréditos:** Es el producto que más solicitan sus socios para las diferentes actividades económicas que desarrollan en el sector.
- **Microcrédito Individual productivo:** Los montos son de \$1.500 como máximo para un año plazo, la tasa del 20% anual.
- **Microcrédito grupal solidario:** Con montos hasta \$ 5.000, trabajan con garantías grupales, tasa del 20% anual, como mínimo entre tres personas y máximo seis.

Servicios:

- Pagos de giros del exterior – remesas por medio de Money Gram.
- Pagos de servicios básicos agua, luz, teléfono a través de Rapipagos.
- Pago del bono de desarrollo humano.

Descripción de las Funciones del Personal

En la actualidad en la Cooperativa de Ahorro y crédito “COOPYMEC – M”, laboran tres personas que cumplen con las funciones de Gerente; Secretaria – Cajera y Guardia, recibieron la capacitación técnica por parte de la REFSE y el MIESS para el desempeño de funciones.

La que hoy es gerente y la que cumple las funciones de cajera y secretaria formaban parte como socios desde sus inicios como caja de ahorro hasta convertirse en lo que hoy es Cooperativa de Ahorro y Crédito, por lo que conocen a profundidad a cada uno de los socios fundadores, socios, directivos y todo el movimiento económico y financiero de la entidad.

Debido a que la infraestructura institucional es pequeña, trabajan en un solo ambiente lo cual dificulta el desenvolvimiento y cumplimiento de funciones.

Las personas que laboran en la cooperativa son:

Gerente, Administrador: La representante Legal de la cooperativa es la Ing. Mercedes Castillo quien realiza y cumple con su rol establecido en la cooperativa.

El Gerente deberá ser nombrado por el Consejo de Administración es el Administrador General de la cooperativa y tiene las siguientes obligaciones y atribuciones:

- Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamento y estatuto;
- Ejecutar los acuerdos de las Asambleas Generales y del Consejo de Administración.
- Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa necesitando la autorización del Consejo de Administración para proponer demandas y conferir mandatos oficiales.
- Firmar junto con el Presidente del Consejo de Administración los documentos a que se hace mención en los literales b) Y e) del artículo 70.
- Presentar los informes que le soliciten el Consejo de Administración y Vigilancia, la comisión de crédito a los socios de la cooperativa.
- Cuidar que los libros de contabilidad se lleven correctamente y al día.
- Recaudar los ingresos de la cooperativa y cobrar las sumas que a esta le adecuan.

- Depositar diariamente en el banco determinado para el efecto, el dinero recibido por la cooperativa dentro de un plazo máximo de 24 horas de recibidos.
- Rendir la caución que le señale el Consejo de Administración;
- Organizar la administración de la cooperativa y responsabilizarse de ella.
- Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la Asamblea General, de socios y los consejos.

Cajera, Secretaria y Cartera: Estas funciones las desempeña la Sra. Nancy Sarango; cursa el segundo módulo en Contabilidad y Auditoría.

Tiene las siguientes funciones como cajera:

- Recaudar depósitos, retiros pagos de préstamos y otros servicios adicionales.
- Elaborar comprobantes de ingreso, egresos y retención en la fuente.
- Revisar, clasificar y archivar comprobantes, recibos, facturas y otros documentos contables.
- Verificar la información y documentación enviada por otras instituciones.
- Elaborar arqueo de caja del efectivo
- Manejo de caja chica.
- Guardar absoluta reserva y confidencialidad de la información de la institución.

- Elaborar informes para enviar a la central de riesgos.
- Asistir a gerencia en lo que solicite.

Y también ejerce el cargo de Secretaria con las siguientes funciones:

- Llevar el archivo y mantener ordenada y actualizada la correspondencia de la cooperativa.
- Mantener estrecha relación con el Gerente y Presidente de la Cooperativa, para solventar los problemas Administrativos.
- Mantener un archivo secuencial de todo lo que entre y salga de la cooperativa en relación a escritos.
- Supervigilar y mantener al día el inventario de Bienes Muebles y Enseres de la cooperativa.
- Manejar el fondo Rotativo de Caja Chica, dejando bajo su estricta responsabilidad dicho manejo.
- Liquidar y solicitar la reposición del fondo cuando este se encuentre gastado hasta el 75 %.

Guardia: Sr. Henry Palacios, Bachiller de colegio el cumple la función de brindar seguridad en la cooperativa.

Perfil de Socios

Pueden ser Socios de esta Cooperativa personas naturales que cumplan con los requisitos exigidos por la Ley de Cooperativas, Reglamento general de Cooperativas y por los Reglamentos internos, y personas

jurídicas sin fines de lucro independientemente de las actividades que desempeñen, y que hayan sido admitidas como tales por el Consejo de Administración.

- Quienes tengan capacidad civil para contratar y obligarse
- Los menores de 18 años y cuando se hallen bajo tutela o curaduría, que lo hagan por medio de su representante legal.
- Las personas jurídicas sin fines de lucro.

Manejo de Manuales

Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPYMEC , existe un Plan o Manual de Funciones de Directivos, Comisiones y Socios, que funciona de forma interna, el cual tiene la función de organizar, asignar roles y responsabilidades a los diferentes niveles de la estructura organizativa de la Cooperativa. Así también tienen el Reglamento Interno y Manuales de crédito.

Contratación del Personal

Cuando la Cooperativa abrió sus puertas al público necesitaron contar con personal comprometido con la entidad y es así que el Consejo de Administración en reunión realizaron la contratación del gerente y secretaria.

En la Cooperativa “COOPYMEC – M”, el manejo de personal está a cargo de la Gerencia General y el Consejo de Administración.

Controles Internos

Hay que tomar en cuenta que antes era Caja de Ahorro lo que hoy es Cooperativa, debido al corto tiempo en que abrió sus puertas al público y también por su pequeña infraestructura la entidad aún no ha realizado, ni tiene el departamento de Auditoría.

El organismo que realiza el control interno en la entidad es el Consejo de Vigilancia, el cual actúa como un ente fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia y de los Administradores, el cual tendrá un número variable de miembros según la cantidad de socios con los que cuente la Cooperativa.

Los organismos mantienen reuniones constantes las realizan cada ocho días y la comisión de crédito lo hace cada semana para el análisis y aprobación de solicitudes de créditos.

Los organismos son:

- La Asamblea General
- El Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Gerencia
- Comisiones:

- ✓ De Crédito:
- ✓ De Educación
- ✓ De Asuntos Social

Tecnologías (software)

La cooperativa de ahorro y crédito “COOPYMEC – M”, utiliza el Software denominado Sistema Administrativo Contable SAC v5.0, este software es un completo programa administrativo contable que se ajusta a las necesidades de cualquier comercio, para el mantenimiento de este Software lo realiza un Ing. En Sistemas de la REFSE.

El espacio físico destinado a los equipos informáticos no cumple con los requisitos de seguridad e independencia, representando cierto riesgo tecnológico.

Los Directivos de la Cooperativa tienen pensado en un futuro realizar las gestiones para cambiar el Software ya que con el actual no les va a permitir ingresar más datos de los socios al sistema lo que ocasionaría dificultades en el manejo y servicio del sistema.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPYMEC - M”

1. a. SEXO

Cuadro N° 8

VARIABLE	FRECUENCIA	%
MASCULINO	83	42,13
FEMENINO	114	57,87
TOTALES	197	100

Gráfico N° 2



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

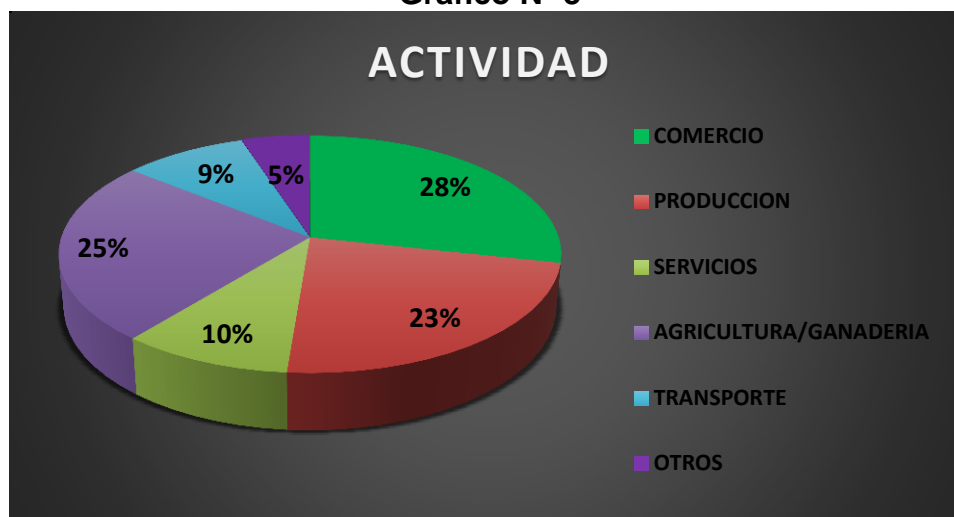
El 58 % de los socios de la cooperativa pertenecen al sexo femenino y el 42% al masculino. Lo que se puede evidenciar que la cooperativa tiene más asociadas mujeres.

b. ACTIVIDAD

Cuadro Nº 9

VARIABLE	FRECUENCIA	%
COMERCIO	56	28,43
PRODUCCION	45	22,84
SERVICIOS	19	9,64
AGRICULTURA/GANADERIA	49	24,87
TRANSPORTE	18	9,14
OTROS	10	5,08
TOTALES	197	100

Gráfico Nº 3



Fuente: Las Encuestas
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

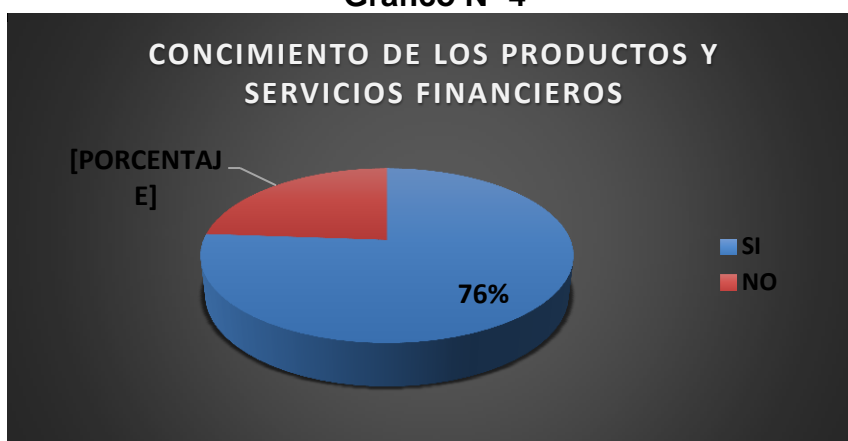
De los 197 socios encuestados, el 28% se dedican a la actividad del comercio; el 25% a la agricultura/ganadería; a la producción el 23%; mientras que el 10% a los servicios; el 9% al transporte y el 5% a otras actividades. Lo que nos hace entender que los socios realizan diferentes actividades económicas en el sector con el fin de mejorar su calidad de vida.

2. ¿Conoce Usted de los Productos y Servicios Financieros que ofrece la Cooperativa?

Cuadro N° 10

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	150	76,14
NO	47	23,86
TOTALES	197	100

Gráfico N° 4



Fuente: La Encuesta
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

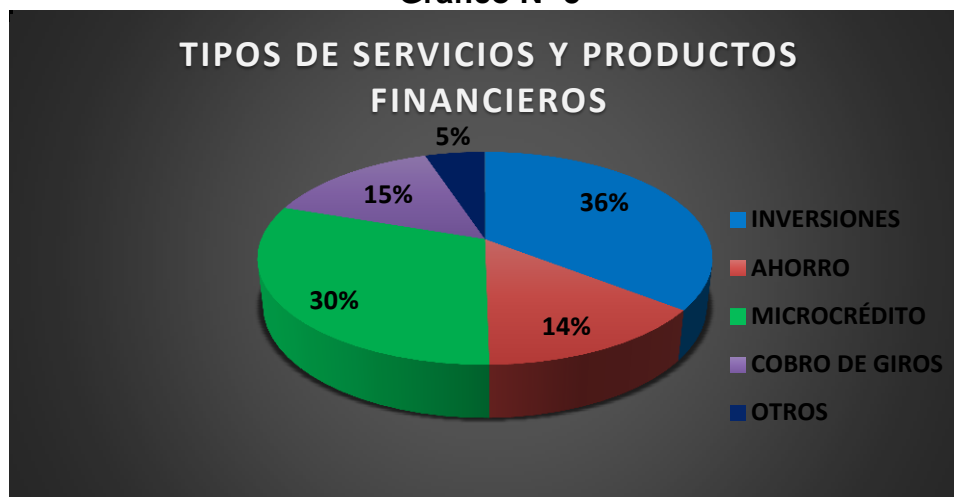
De un total de 100 % de las personas encuestadas, 150 manifiestan que si conocen los servicios y productos financieros que ofrece la cooperativa, lo que representa el 76 % mientras que 47 personas dicen no conocer los servicios ofertados por la institución , correspondiente al 24 %. Esto hace referencia a que la cooperativa debe realizar y tomar medidas en cuanto a darse a conocer con publicidad ya que así la comunidad podrá conocer de los servicios y productos financieros que brinda la entidad en el sector.

3. ¿Cuál de los siguientes servicios que brinda la cooperativa usted utiliza?

Cuadro N° 11

VARIABLE	FRECUENCIA	%
INVERSIONES	70	35,53
AHORRO	28	14,21
MICROCRÉDITO	60	30,46
COBRO DE GIROS	29	14,72
OTROS	10	5,08
TOTALES	197	100

Gráfico N° 5



Fuente: Las Encuestas
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Del total de la población encuestada el 36% que son 70 personas invierten su dinero, ahorran su dinero en la cooperativa el 14 % que corresponde a 28 encuestados, de la misma manera el 30% equivalente a 60 personas solicitan créditos en esta entidad financiera, el 15% realizan cobros de giros que envían sus familiares del extranjero y por último el

5% de los encuestados hacen uso de otros servicios como pago del bono de desarrollo humano. Lo cual nos indica que la mayor parte de las personas acuden a la entidad para hacer uso de los servicios financieros en su mayoría para realizar inversión de su dinero en pólizas y para hacer uso del financiamiento con créditos.

4. ¿Desde hace que tiempo es cliente de la cooperativa?

Cuadro N° 12

VARIABLE	FRECUENCIA	%
MENOS DE 1 AÑO	69	35,03
DE 1 A 2 AÑOS	66	33,50
DE 3 A 4 AÑOS	62	31,47
TOTAL	197	100

Gráfico N° 6



Fuente: Las Encuestas
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

En cuanto a los análisis de los datos se determina que el 35% del total de encuestados representados en 69 personas han sido socios de la cooperativa hace menos de 1 año; de 1 a 2 años 66 personas con el 66 %

y el 31% de 3 a 4 años con 62 personas que son socias de la entidad. Esto nos da una pauta para entender que la cooperativa en el corto tiempo que lleva operando en el sector tiene acogida en el sector.

5. ¿Cree usted que la ubicación donde se encuentra las instalaciones de la cooperativa es buena?

Cuadro N° 13

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	135	68,53
NO	62	31,47
TOTAL	197	100,00

Gráfico N° 7



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

El 69% del total de encuestados mencionan que la cooperativa si goza de buena ubicación en el sector y el 31% comentan que no tiene buena ubicación. Lo cual se determina que la ubicación de la cooperativa es un punto fuerte ya que esto le va permitir afianzar su imagen en el medio.

6. ¿Por qué medio Publicitario le gustaría que difunda los servicios que presta la cooperativa?

Cuadro Nº 14

VARIABLE	FRECUENCIA	%
RADIO	60	30
TELEVISION	65	33
PRENSA ESCRITA	22	11
HOJAS VOLANTE	15	8
TRIPTICOS	23	12
OTROS	12	6
TOTAL	197	100

Gráfico Nº 8



Fuente: Las Encuestas
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

En cuanto a esta pregunta se obtuvo que del total de las personas encuestadas el 30% consideran que la publicidad de la cooperativa se la debe hacer por Radio, el 33% piensan que deben hacerlo por TV, el 11% opinan que deben realizarlo por Prensa escrita; en hojas volantes dicen el 8%, mientras que el 12% en trípticos y el 6% dicen que se tome en cuenta otros medios como gigantografías. Se determina que en cuanto a la

opinión de los encuestados se debería tomar en cuenta su aporte en cuanto a la selección de medios de publicidad los cuales serían en Radio y TV ya que son los medios que en la mayoría tienen mayor acogida en el sector.

7. ¿Cree usted que los miembros de la cooperativa están aptos para desempeñar su labor?

Cuadro N° 15

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	102	52,58
NO	92	47,42
TOTAL	194	100,00

Gráfico N° 9



Fuente: Las Encuestas
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

De los datos obtenidos al realizar la encuesta se obtuvo que el 52%, indican que el personal de la cooperativa si está apto para realizar su trabajo, mientras que el 48% dicen que los empleados no están aptos para realizar su labor. Siendo esto algo positivo para la institución pues el

personal si están realizando buen desempeño de su labor en la cooperativa.

8. ¿Cómo califica el servicio que brinda la cooperativa?

Cuadro N° 16

VARIABLE	FRECUENCIA	%
MUY BUENO	79	40,10
BUENO	85	43,15
REGULAR	33	16,75
TOTAL	197	100,00

Gráfico N° 10



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de personas encuestadas el 40% mencionan que el servicio que brinda la cooperativa es Muy bueno; mientras que el 43% opinan que es Bueno y en un 17% dicen que el servicio es Regular. Se concluye que el servicio que ofrece la cooperativa en el sector es positivo ya que se encuentra en un rango aceptable así también esto sirve de pauta para

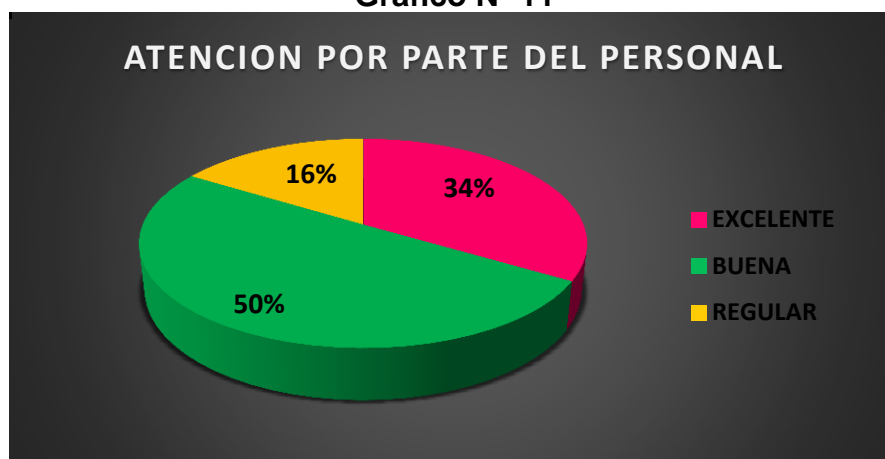
mejorar aún más sus servicios ofertados a la comunidad tomando en cuenta las necesidades actuales del sector .

9. ¿Cómo calificaría usted la atención que recibe por parte del personal que labora en la cooperativa?

Cuadro N° 17

VARIABLE	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	66	33,50
BUENA	99	50,25
REGULAR	32	16,24
TOTAL	197	100,00

Gráfico N° 11



Fuente: Las Encuestas
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo con las encuestas aplicadas se obtiene los siguientes resultados, el 34% del total de personas encuestadas mencionan que la atención que reciben por parte del personal que labora en la cooperativa es Excelente, opinan el 50% de los encuestados que la atención es Buena y en un 16% esta atención es Regular. Ante los resultados

obtenidos se debe tomar en cuenta para realizar las correcciones necesarias y mejorar este factor muy importante de la entidad con la capacitación al personal en temas relacionados a este campo.

10.¿Conoce usted si la cooperativa de ahorro y crédito “COOPYMEC” cuenta con Misión y Visión?

Cuadro N° 18

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	65	32,99
NO	132	67,01
TOTAL	197	100,00

Gráfico N° 12



Fuente: Las Encuestas
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Los resultados de las encuestas aplicadas arrojan los siguientes porcentajes, el 33 % de las personas encuestadas dicen que si tienen conocimiento de la Misión y Visión que posee la cooperativa y en un 67% mencionan que no tienen conocimiento sobre este tema; es de suma

importancia que los funcionarios en conjunto con el personal realicen la colocación en un lugar donde sea visible para su lectura y conocimiento de la Misión y Visión de la cooperativa.

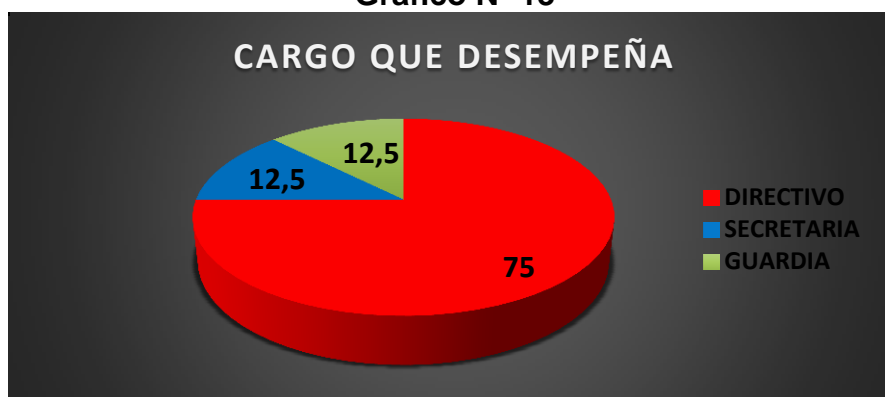
RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL Y FUNCIONARIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPYMEC - M”

1. ¿Dentro de la cooperativa que cargo desempeña?

Cuadro N° 19

VARIABLE	FRECUENCIA	%
DIRECTIVO	6	75
SECRETARIA	1	12,5
GUARDIA	1	12,5
TOTAL	8	100

Gráfico N° 13



Fuente: Las Encuestas
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados obtenidos por las encuestas, el 75% representados en 6 personas del total de encuestados pertenecen al nivel

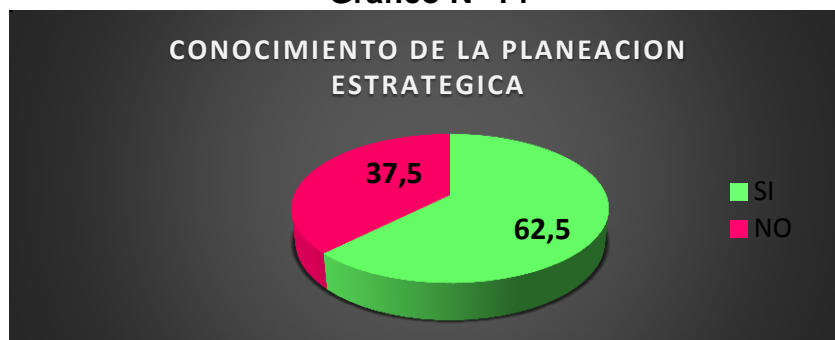
de directivos estos son presidentes del consejo de administración y vigilancia, representante de cada comité (crédito, educación y asuntos sociales) y gerente; la secretaria y el guardia; la cooperativa tiene muy poco personal por lo que realizan varias funciones esto se debe a que la entidad aún está empezando a desarrollarse en el medio y en base a las necesidades y amplitud de las operaciones, los directivos deben realizar la contratación de más personal.

2. ¿Usted conoce si la cooperativa cuenta con una Planeación Estratégica?

Cuadro N° 20

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	5	62,5
NO	3	37,5
TOTAL	8	100

Gráfico N° 14



Fuente: Las Encuestas
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

En cuanto al conocimiento de la planeación estratégica que posee la cooperativa, los encuestados mencionaron que si el 37.5% y el no el

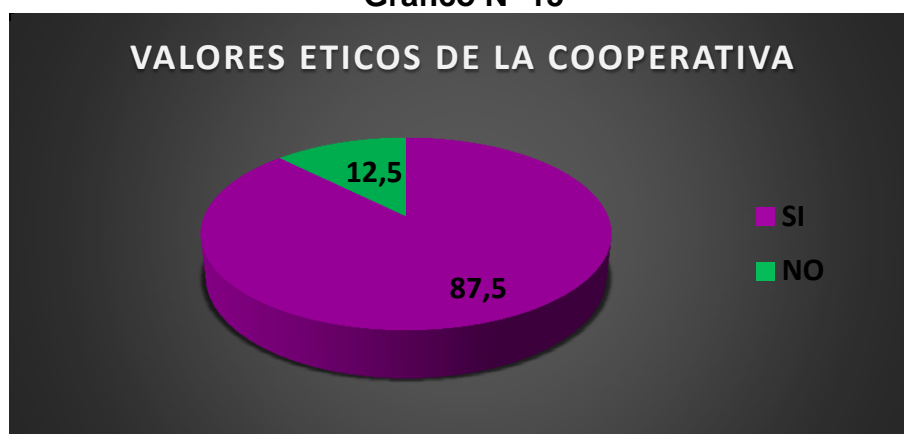
62.5%. Haciendo relación con los resultados obtenidos se deduce que la cooperativa no cuenta con una planeación estratégica que le permita cumplir con sus metas planteadas.

3. ¿Conoce los valores éticos que posee la cooperativa?

Cuadro N° 21

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	7	87,5
NO	1	12,5
TOTAL	8	100

Gráfico N° 15



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

De los resultados obtenidos se determina que de un total de 8 personas que desempeñan funciones en la cooperativa que corresponde al 100%, 7 conocen de los valores éticos con los que se maneja la cooperativa y 1 desconoce de estos valores; se concluye que en su mayoría tienen conocimiento de los valores lo cual representa una fortaleza por lo tanto

esta entidad financiera se basa en estos valores y los practica al momento de entregar sus servicios.

4. ¿Usted conoce la Misión y Visión de la cooperativa?

Cuadro N° 22

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	5	62,5
NO	3	37,5
TOTAL	8	100

Gráfico N° 16



Fuente: Las Encuestas
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

De un total de 8 encuestados, mencionaron 5 que si tenían conocimiento en cuanto a la razón de ser de la cooperativa y 3 dijeron no tener conocimiento de la misión y visión de la entidad.

5. ¿La gestión realizada va acorde a la misión y visión?

Cuadro N° 23

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	3	37,5
NO	5	62,5
TOTAL	8	100

Gráfico N° 17



Fuente: Las Encuestas
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Una vez analizados los datos se obtuvo que los 8 encuestados que corresponden al 100%, el 62,5% que se representa en 5 encuestados consideran que la gestión no está acorde a la misión y visión de la institución, mientras que 3 dicen que la gestión sí va acorde a la misión y visión. Esto nos permite identificar que dentro de la entidad financiera no se está realizando la gestión pertinente para cumplir y trabajar con la razón de ser de la cooperativa y alcanzar las metas establecidas.

6.¿Conoce con exactitud los objetivos que persigue la cooperativa?

Cuadro N° 24

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	3	37,5
NO	5	62,5
TOTAL	8	100

Gráfico N° 18



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Una vez obtenidos los resultados se concluye que de un total de 8 encuestados que viene a ser el 100%, el 62.5% que corresponde a 5 encuestados no conocen los objetivos que persigue la institución financiera, mientras que el 37.5 % representado por 3 si poseen conocimiento de los objetivos de la cooperativa; por tal se deduce la importancia que tiene la puesta en marcha de un plan estratégico para dicha entidad y el involucrar a todos con dicha herramienta.

7. ¿Ha recibido usted capacitación por parte de la cooperativa?

Cuadro N° 25

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	6	75
NO	2	25
TOTAL	8	100

Gráfico N° 19



Fuente: Las Encuestas
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

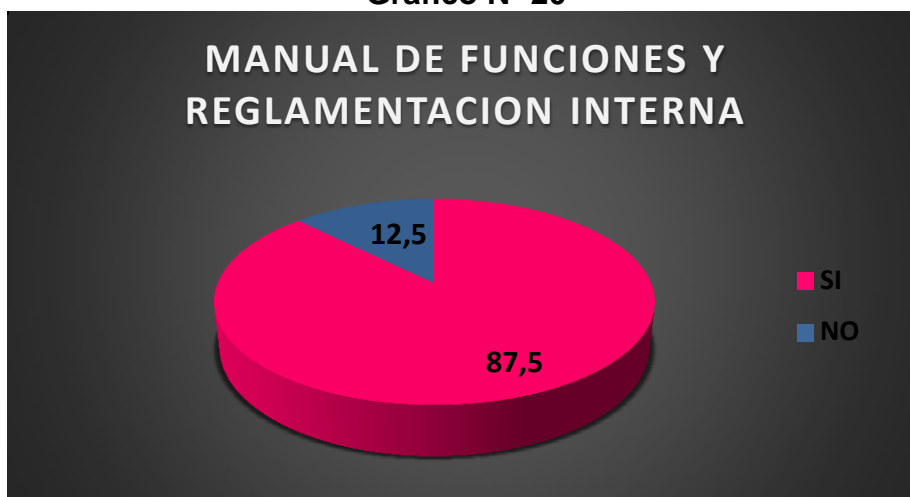
Analizado los resultados obtenidos de esta pregunta se obtuvo que del total de 8 encuestados que corresponde al 100%, 6 que se representa en un 75% mencionaron que recibieron capacitación en temas generalizados por lo que sería necesario la capacitación en temas específicos de acuerdo a la función que desempeñan en la institución y el 25% que corresponde a 2 encuestados no han recibido la capacitación correspondiente.

8. ¿Posee la cooperativa manual de funciones y reglamentación interna?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	7	87,5
NO	1	12,5
TOTAL	8	100

Cuadro N° 26

Gráfico N° 20



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Del total de 8 encuestados, mencionaron 7 que corresponde al 87.5% que la cooperativa si posee un manual de funciones y la reglamentación interna correspondiente para el cumplimiento de funciones y demás responsabilidades y el 12.5% representado en 1 no tenía conocimiento sobre los manuales y reglamentos internos de la institución.

9. ¿Conoce si la cooperativa realiza publicidad?

Cuadro Nº 27

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	7	87,5
NO	1	12,5
TOTAL	8	100

Gráfico Nº 21



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

En cuanto a los resultados obtenidos con esta pregunta se deduce que el 87.5% que corresponde a 7 encuestados si tiene conocimiento que la cooperativa realiza publicidad y 1 encuestado que se representa en 12.5% menciona no tener conocimiento en cuanto a la publicidad que realiza la entidad en el sector; cabe recalcar que la publicidad que realizan no es suficiente ya que esta es escasa.

10. ¿Por qué medios de comunicación la cooperativa realiza publicidad?

Cuadro Nº 28

VARIABLE	FRECUENCIA	%
TRIPTICOS	5	62,5
RADIO	0	0
PRENSA ESCRITA	0	0
TELEVISION	0	0
PAGINA WEB	0	0
HOJAS VOLANTES	0	0
OTROS	3	37,5
TOTAL	8	100

Gráfico Nº 22



Fuente: Las Encuestas

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Se obtiene los siguientes resultados de un total de 8 encuestados que serían el 100%, el 62.5% es decir 5 personas mencionaron que la publicidad que realiza la cooperativa la ejecuta mediante trípticos y 3 encuestados representados en el 37.5% afirmaron que la realizan a través

de gigantografías y solían hacerlo también con el auspicio de equipos de fútbol del sector.

DIAGNÓSTICO

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 “COOPYMEC - M”, se llegó a determinar el siguiente diagnóstico:

Analizando las encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa “COOPYMEC- M”, se determinó que el 58 % de los asociados son mujeres y el 28% se dedican al desarrollo de actividades relacionadas al comercio (venta de productos por catálogo, venta de ropa, tiendas de abarrotes), seguido del 25% por la agricultura y ganadería (sembrío de yuca, arroz, maíz, maní) y el 23% en producción (criadero de pollos, chanchos); mientras que el 76% menciona que si tienen conocimiento de los servicios y productos financieros que ofrece la cooperativa en el sector y el 36% ha hecho uso de colocación de su dinero en pólizas seguido del 30% ha hecho uso del microcrédito ya que la cooperativa brinda facilidad en el acceso a éste así también ofrece buenas tasas de interés para sus asociados.

En cuanto a la ubicación donde se encuentran las instalaciones de la cooperativa el 69% determinan que la entidad posee una buena ubicación ya que está rodeada de instituciones públicas, educativas, de salud, transporte, y pequeños restaurants y tiendas lo cual le permite a la entidad darse a conocer más en el sector y dar facilidad en el acceso a sus socios y clientes de la cooperativa; en cuanto a la selección de los medios publicitarios para dar a conocer de los servicios financieros que brinda la entidad en un 30% mencionaron que se debería realizar por radio y un 33% por televisión ya que son los medios de comunicación que tienen más acogida en el sector; señalan el 52% que los miembros de dicha entidad si se encuentran aptos para cumplir con el desempeño de labor en la cooperativa en este factor hay que poner mucha atención y realizar los correctivos correspondientes ya que es mínimo la diferencia de porcentajes lo cual puede ocasionar impacto en el funcionamiento total de la cooperativa, el 43 % manifiesta en cuanto al servicio que brinda la cooperativa en el sector es bueno y el 50 % califican la atención al cliente como buena así también los funcionarios y directivos deben poner atención a este aspecto y realizar la capacitación pertinente al personal y por ultimo señalan el 67% no conocer sobre la misión y visión de la cooperativa ya que las mismas no se encuentran ubicadas en un lugar donde puedan dar lectura y tener conocimiento sobre la razón de ser de la entidad.

En cuanto al análisis de los resultados de las encuestas aplicadas al personal y funcionarios de la cooperativa "COOPYMEC - M", actualmente dicha entidad no cuenta con una planeación estratégica como herramienta que le permita realizar la toma de decisiones pertinentes con el fin de lograr el cumplimiento de sus metas establecidas; sin embargo un 87.5% mencionan tener conocimiento sobre los valores que posee la cooperativa, mientras que el 62.5% señalan que la cooperativa si cuenta y tienen conocimiento de la misión y visión como fundamento estratégico pero las mismas no se las tiene colocadas en un lugar apto para su lectura , conocimiento y práctica en el día a día , en lo que se refiere a la gestión que realizan mencionan el 62.5% que la misma no va acorde a la misión y visión establecida para la cooperativa, el 62.5% tienen conocimiento de los objetivos de la entidad.

Por otro lado se concluye en un 75% han recibido la capacitación por parte de los directivos pero es necesario se tomen en cuenta temas específicos según la función que desempeñan, el 87.5% mencionan que la cooperativa posee manuales de funciones y la reglamentación interna.

En lo concerniente a la publicidad la cooperativa la realiza pero no es la suficiente ya que el 62.5% lo realiza a través de trípticos y el 37.5% mediante gigantografías pequeñas y una vez lo hizo auspiciando a un equipo de futbol del cantón.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO


Para realizar el diagnóstico financiero se van a tomar los resultados obtenidos tanto del Balance General como el de Resultados de los periodos 2010 - 2011 y se va proceder a la aplicación del Análisis Vertical y Horizontal.

ANÁLISIS VERTICAL A LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA “COOPYMEC – M”

Los datos utilizados para este estudio y análisis son las cuentas anuales de dicha cooperativa, es decir, el Balance General y Estado de Resultados del periodo 2011.

En primer lugar se va a realizar un análisis de las estructuras del Activo, Pasivo y Patrimonio para el período de estudio.

Cuadro N° 29
ANÁLISIS VERTICAL AL BALANCE GENERAL PERIODO 2011

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPYMEC – M”			
BALANCE GENERAL			
ANÁLISIS VERTICAL			
	CUENTAS	2011	%
1.	ACTIVOS		
1.1.	FONDOS DISPONIBLES	45.807,29	22,33
1.1.01.	CAJA	6.992,91	3,41
1.1.01.05.	EFFECTIVO	6.992,91	3,41
1.1.03.	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES F.	38.814,38	18,92
1.1.03.05.	BANCOS CTAS.CTES	289,35	0,14

1.1.03.05.01.	BCO. LOJA CTA. CTE. 2901149575	289,35	0,14
1.1.03.10.	BANCOS CTA. AHORROS	38.525,03	18,78
1.1.03.10.02.	CARIAMANGA	19,05	0,01
1.1.03.10.06.	BANCO DE LOJA	1.277,98	0,62
1.1.03.10.07.	BANCO DE FOMENTO	5.162,31	2,52
1.1.03.10.08.	CACPE MACARÁ	29.183,69	14,23
1.1.03.10.09.	CODE EFLS.11100066515	2.882,00	1,40
1.4.	CARTERA DE CREDITOS	150.360,56	73,30
1.4.04.	CARTERA DE MICROCREDITO	152.940,98	74,56
1.4.04.05.	DE 1 A 30 DÍAS	210,00	0,10
1.4.04.10.	DE 31 A 90 DÍAS	3.751,65	1,83
1.4.04.15.	DE 91 A 180 DÍAS	12.721,48	6,20
1.4.04.20.	DE 181 A 360 DÍAS	100.933,34	49,20
1.4.04.25.	DE 360 A MÁS	35.324,51	17,22
1.4.99.	(PROVISIONES PARA CREDITOS INC.	-2.580,42	-1,26
1.4.99.30.	PROVISIÓN GENERAL PARA CARTERA	-2.580,42	-1,26
1.6.	CUENTAS POR COBRAR	1.095,88	0,53
1.6.01.	CUENTAS POR COBRAR	1.076,34	0,52
1.6.01.06.	ANTICIPO A PROVEEDORES	150,00	0,07
1.6.01.15.	C X COBRAR AGENCIA MONEYGRAM	926,34	0,45
1.6.14.	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	19,54	0,01
1.6.14.25.	IMPUESTOS	19,54	0,01
1.6.14.25.10.	IMPUESTO A LA RENTA ANTICIPADO	19,54	0,01
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPOS	5.187,65	2,53
1.8.05.	MOBILIARIO Y EQUIPOS	8.116,53	3,96
1.8.05.05.	MUEBLES DE OFICINA	1.408,00	0,69
1.8.05.10.	EQUIPOS DE OFICINA	1.429,68	0,70
1.8.05.11.	EQUIPOS DE OFIC. NO DESPRECIABLE	65,40	0,03
1.8.05.25.	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	2.348,45	1,14
1.8.05.26.	SOFTWARE	1.457,00	0,71
1.8.05.27.	EQUIPOS DE SEGURIDAD	1.064,00	0,52
1.8.05.35.	RÓTULOS	344,00	0,17
1.8.99.	(DEPRECIACION ACUMULADA)	2.928,88	1,43
1.8.99.15.	(MOBILIARIO Y EQUIPOS)	2.051,87	1,00
1.8.99.15.02.	(EQUIPO DE OFICINA)	194,56	0,09
1.8.99.15.05.	(ÚTILES Y MATERIALES DE ESCRIT.	624,00	0,30
1.8.99.15.06.	(MUEBLES DE OFICINA)	258,13	0,13
1.8.99.15.07.	(SOFTWARE)	734,76	0,36
1.8.99.15.08.	(RÓTULOS)	63,10	0,03
1.8.99.15.10.	(EQUIPO DE SEGURIDAD)	177,32	0,09

1.8.99.20.	(EQUIPOS DE COMPUTACIÓN)	877,01	0,43
1.9.	OTROS ACTIVOS	2.677,98	1,31
1.9.01.	INVERSIONES EN ACCIONES Y PART.	2.032,18	0,99
1.9.01.01.	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	1.200,00	0,58
1.9.01.01.05.	COODESARROLLO	1.000,00	0,49
1.9.01.15.10.	APORTES A LA REFSE	200,00	0,10
1.9.01.25.	PROVEEDURIA	832,18	0,41
1.9.01.25.15.	ÚTILES Y MATERIALES DE ESCRIT.	832,18	0,41
1.9.90.	OTROS	645,80	0,31
1.9.90.11.	PAG.ANTICIPADO DEL IMP. RENTA	645,80	0,31
	ACTIVOS TOTALES	205.129,36	100,00
2.	PASIVOS		
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	151.997,16	74,10
2.1.01.	DEPOSITOS ALA VISTA	49.383,64	24,07
2.1.01.35	DEPÓSITOS DE AHORRO	44.241,18	21,57
2.1.01.40	AHORRO CLIENTES	5.142,46	2,51
2.1.03.	DEPOSITOS A PLAZO	102.613,52	50,02
2.1.03.05.	DE 1 A 30 DÍAS	9.780,73	4,77
2.1.03.06.	DE 31 A 90 DÍAS	59.291,14	28,90
2.1.03.07.	DE 91 A 180 DÍAS	14.041,65	6,85
2.1.03.08.	DE 181 A 360 DÍAS	19.500,00	9,51
2.5.	CUENTAS POR PAGAR	4.892,95	2,39
2.5.04.	RETENCIONES	74,76	0,04
2.5.04.05.	RETENCIONES FISCALES	74,76	0,04
2.5.04.05.01.	100% IVA	19,56	0,01
2.5.04.05.02.	70% IVA	2,03	0,00
2.5.04.05.03.	30% IVA	7,73	0,00
2.5.04.05.04.	RETENCIONES 1% SERVICIOS	0,28	0,00
2.5.04.05.05.	RETENCIONES 2% SERVICIOS	0,48	0,00
2.5.04.05.06.	RETENCIONES 1% COMPRAS	5,53	0,00
2.5.04.05.07.	RETENCIONES DEL 8%	13,04	0,01
2.5.04.90.	OTRAS RETENCIONES	26,11	0,01
2.5.90.	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	4.818,19	2,35
2.5.90.90.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	4.818,19	2,35
2.5.90.90.40.	FONDO MORTUORIO	4.818,19	2,35
2.6.	CUENTAS POR PAGAR	4.625,42	2,25
2.6.01.	OBLIGACIONES PATRONALES	96,88	0,05
2.6.01.05.	REMUNERACIONES	0,01	0,00
2.6.01.10	APORTES AL IESS	96,89	0,05
2.6.02.	RETENCIONES	74,56	0,04

2.6.02.05.	APORTES Y DESCUENTOS IESS	74,55	0,04
2.6.02.15.	IVA COBRADO	0,01	0,00
2.6.06	PROVIS. SERVIC. COOPERATIVO	4.041,60	1,97
2.6.06.40.	SEGUROS	4.041,60	1,97
2.6.08.	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	412,38	0,20
2.6.08.01.	CTAS POR PAGAR RAPIPAGOS	412,38	0,20
2.9.	OTROS PASIVOS	0,11	0,00
2.9.90.	OTROS	0,11	0,00
2.9.90.05.	SOBRANTE DE CAJA	0,11	0,00
	TOTAL PASIVO	161.515,64	78,74
3.	PATRIMONIO	41.060,07	20,02
3.1.	CAPITAL SOCIAL	45.616,39	22,24
3.1.03.	APORTES DE LOS SOCIOS	45.616,39	22,24
3.1.03.01.	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	42.811,83	20,87
3.1.03.03.	CAPITALIZACIÓN UTILIDADES ACUM.	2.804,56	1,37
3.5.	OTRAS CUENTAS DE CAPITAL SOCIAL	309,69	0,15
3.5.01.	SUBENC. DONACIONES LEGADOS Y H.	309,69	0,15
3.5.01.01.	DONACIONES	309,69	0,15
3.6.	RESULTADOS	4.866,01	-2,37
3.6.04.	(PÉRDIDA DEL EJERCICIO)	4.866,01	-2,37
	DEFICIT		0,00
	SUPERAVIT	2.553,65	1,24
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	205.129,36	100,00

Fuente: Balance General de la COOPYMEC - M periodo 2011

Elaboración: La Autora

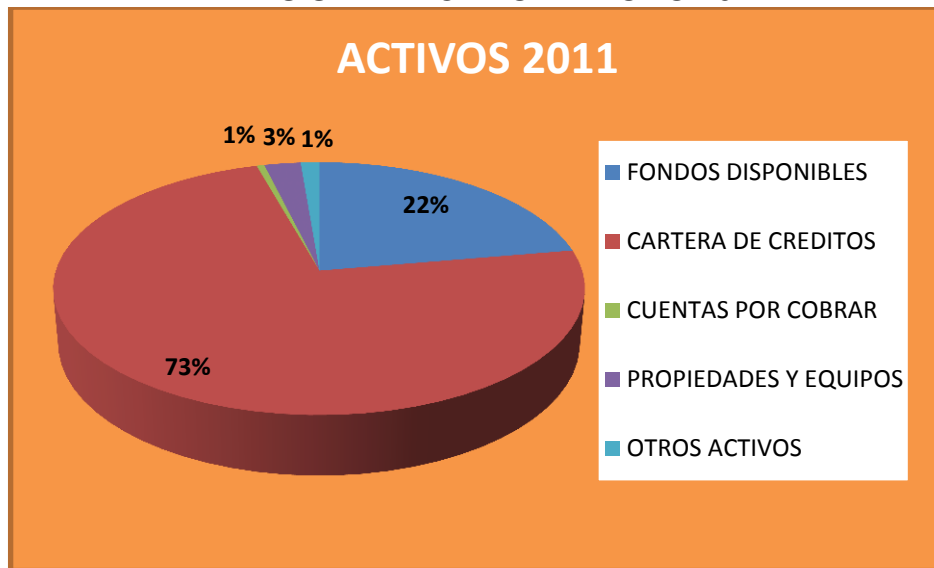
Cuadro N° 30 CUENTAS DEL ACTIVO - 2011

	CUENTAS	2011	%
1.1.	FONDOS DISPONIBLES	45.807,29	22,33
1.4.	CARTERA DE CREDITOS	150.360,56	73,30
1.6.	CUENTAS POR COBRAR	1.095,88	0,53
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPOS	5.187,65	2,53
1.9.	OTROS ACTIVOS	2.677,98	1,31
	ACTIVOS TOTALES	205.129,36	100,00

Fuente: Balance General de la COOPYMEC - periodo 2011 – Cuadro N° 30

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 23
ANÁLISIS DEL ACTIVO PERIODO 2011



Fuente: Balance General de la COOPYMEC – periodo 2011 – Cuadro N° 31
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

La mayor parte de los activos en el 2011 se encuentra concentrado en la cartera de crédito este representa el 73% con un valor de \$ 150.360,56, lo cual es normal debido a que es una entidad financiera en la cual los servicios y productos financieros es su razón de ser. Además dentro del activo se encuentra un rubro importante, los fondos disponibles, con un 22.33% representado en \$ 45.807,29, estos son los que le proporcionan a la cooperativa la liquidez necesaria para cumplir con el desembolso y manejo del efectivo al momento de hacer frente a sus diferentes obligaciones con sus socios, a su vez estos representan las alternativas de inversión en las que podría incurrir la entidad.

Sobre la cuenta de Propiedad y Equipo, ésta es de \$ 5.187,65 representada en un 2.53%, debido a que la entidad adquirió un equipo de computación y equipos para la seguridad de la entidad.

Otros Activos representados en 1.31% con un valor de \$ 2.677,98, los cuales son las inversiones en acciones y participaciones, pago de anticipos a impuestos, programas de computación que ha realizado la cooperativa.

**Cuadro N° 31
CUENTAS DEL PASIVO Y PATRIMONIO - 2011**

	CUENTAS	2011	%
2.	PASIVO	161.515,64	78,74
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	151.997,16	74,10
2.5.	CUENTAS POR PAGAR	4.892,95	2,39
2.6.	CUENTAS POR PAGAR	4.625,42	2,25
2.9.	OTROS PASIVOS	0,11	0,00
3.	PATRIMONIO	41.060,07	20,02
3.1.	CAPITAL SOCIAL	45.616,39	22,24
3.5.	OTRAS CUENTAS DE CAPITAL SOCIAL	309,69	0,15
3.6.	RESULTADOS	4.866,01	2,37
	SUPERAVIT	2.553,65	1,24
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	205.129,36	100,00

Fuente: Balance General de la COOPYMEC – periodo 2011 – Cuadro N° 30
Elaboración: La Autora

Gráfico N° 24
ANÁLISIS DEL PASIVO Y PATRIMONIO



Fuente: Balance General de la COOPYMEC – periodo 2011 – Cuadro N° 32

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

En toda entidad financiera el pasivo es parte importante dentro de la estructura de la misma, es así que Obligaciones con el Público en el 2011 es del 74.10% con una cantidad de \$ 151.997,16, lo cual nos hace entender que la principal fuente de financiamiento de la cooperativa lo realiza con recursos de los socios a través de las captaciones.

Seguidamente está el rubro cuentas por pagar con el 2.39% con el valor de \$ 4.892,95 porcentaje que indica que la cooperativa presenta deudas con terceros las mismas que deberían ser concretadas en el menor tiempo posible.

En el patrimonio, el capital social se encuentra representado en el 2011 por el 22.24% con una cantidad de \$ 45.616,39 porcentaje que evidencia la cooperación de sus socios constituyéndose en el capital pagado de la entidad, también se encuentra en este grupo Otras cuentas del capital

representada en un 0.15% con un valor de \$ 309,69 esto se debe a las donaciones que recibió la cooperativa.

En el 2011 se obtuvo como resultado del ejercicio un superávit representado en 1.24% con una cantidad de \$ 2.553,65.

Cuadro N° 32
ANÁLISIS VERTICAL AL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE
LA “COOPYMEC – M” PERIODO 2011

BALANCE DE RESULTADOS			
ANÁLISIS VERTICAL			
	CUENTAS	2011	%
4.	GASTOS	35.872,52	100,00
4.1.	INTERESES CAUSADOS	10.643,48	29,67
4.1.01.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	10.643,48	29,67
4.1.01.15.	DEPÓSITOS DE AHORRO	1.324,07	3,69
4.1.01.30.	DEPÓSITOS A PLAZO	7.269,02	20,26
4.1.01.35.	AHORRO CLIENTES	476,04	1,33
4.1.01.90.	OTROS	1.574,35	4,39
4.1.01.90.01.	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	1.574,35	4,39
4.4.	PROVISIONES	1.636,44	4,56
4.4.02.	CARTERA DE CRÉDITO	1.636,44	4,56
4.5.	GASTOS DE OPERACIÓN	23.488,45	65,48
4.5.01.	GASTOS DE PERSONAL	14.391,33	40,12
4.5.01.05.	REMUNERACIONES MENSUALES	10.988,44	30,63
4.5.01.05.01.	SUELDO UNIFICADO	10.061,23	28,05
4.5.01.05.05.	GASTOS DE VIAJE	671,04	1,87
4.5.01.05.06.	UNIFORMES EMPLEADOS	256,17	0,71
4.5.01.10.	BENEFICIOS SOCIALES	2.180,42	6,08
4.5.01.10.01	DÉCIMO TERCER SUELDO	807,44	2,25
4.5.01.10.02.	DÉCIMO CUARTO SUELDO	418,00	1,17
4.5.01.10.05.	VIÁTICOS Y MOVILIZACIÓN	104,00	0,29
4.5.01.10.06.	REFRIGERIO	232,10	0,65
4.5.01.10.07.	UNIFORMES EMPLEADOS	28,00	0,08

4.5.01.10.08.	SERVICIOS OCASIONALES	395,40	1,10
4.5.01.10.09.	FONDOS DE RESERVA	195,48	0,54
4.5.01.20.	APORTES AL IESS	1.222,47	3,41
4.5.02.	HONORARIOS	117,60	0,33
4.5.02.05.	DIRECTORES	117,60	0,33
4.5.02.05.03.	OTROS	117,60	0,00
4.5.02.05.04.	CAPACITACIÓN DIRECTIVOS Y	117,60	0,00
4.5.02.10.	HONORARIOS PROFESIONALES	117,60	0,00
4.5.02.10.05.	HONORARIOS PROFESIONALES	117,60	0,00
4.5.03.	SERVICIOS VARIOS	3.821,79	10,65
4.5.03.05.	MOVILIZACIONES, FLETES Y	123,59	0,34
4.5.03.05.03	TRANSPORTE Y NOTIFICACIONES	123,59	0,34
4.5.03.15.	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	435,50	1,21
4.5.03.20.	SERVICIOS BÁSICOS	595,73	1,66
4.5.03.20.02.	LUZ	245,64	0,68
4.5.03.20.03.	TELÉFONO	27,53	0,08
4.5.03.20.04.	INTERNET	322,56	0,90
4.5.03.30.	ARRENDAMIENTO	2.190,72	6,11
4.5.03.90.	OTROS SERVICIOS	476,25	1,33
4.5.03.90.01.	ATENCIONES	182,25	0,51
4.5.03.90.02.	VARIOS GASTOS	14,00	0,04
4.5.03.90.03.	GASTOS BURÓ CRÉDITO	280,00	0,78
4.5.04.	IMPUESTOS CONTRIBUYENTES Y	771,12	2,15
4.5.04.11.	PERMISO FINC. CUERPO BOMB.	70,00	0,20
4.5.04.20.	APORTES A LA REFSE	684,00	1,91
4.5.04.30.	MULTAS Y OTRAS SANCIONES	17,12	0,05
4.5.05.	DEPRECIACIONES	2.288,38	6,38
4.5.05.25.	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS	1.548,64	4,32
4.5.05.25.02.	EQUIPO DE OFICINA	294,50	0,82
4.5.05.25.03.	MUEBLES DE OFICINA	140,80	0,39
4.5.05.25.04.	SOFTWARE	485,62	1,35
4.5.05.25.05.	RÓTULOS	34,40	0,10
4.5.05.25.06.	ÚTILES Y MATERIALES DE	416,00	1,16
4.5.05.25.07.	EQUIPO DE SEGURIDAD	177,32	0,49
4.5.05.30.	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	739,74	2,06
4.5.06.	AMORTIZACIONES	596,32	1,66
4.5.06.15.	GASTOS DE INSTALACIÓN	335,04	0,93
4.5.06.30.	GASTOS DE ADECUACIÓN	261,28	0,73
4.5.07.	OTROS GASTOS	1.501,91	4,19
4.5.07.05.	SUMINISTROS PAPELERÍA	1.290,04	3,60
4.5.07.07.	DOCUMENTOS NOTARIADOS	19,00	0,05

4.5.07.08.	GASTOS DE ASAMBLEA	98,47	0,27
4.5.07.10.	OTROS	41,90	0,12
4.5.07.15.	MATERIALES DE LIMPIEZA	52,50	0,15
4.7.	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	80,96	0,23
4.7.03.	INTERESES Y COMISIONES	4,41	0,01
4.7.04.	COMISIONES BANCARIAS	74,52	0,21
4.7.90.	OTROS	2,03	0,01
4.8.	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	23,19	0,06
4.8.90	OTROS	23,19	0,06
5.	INGRESOS	38.426,17	100,00
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS	31.226,68	81,26
5.1.01.	DEPÓSITOS	505,69	1,32
5.1.04.	INTERESES DE CARTERA DE	30.720,99	79,95
5.1.04.05.	CARTERA DE CRED. DE CONSUMO	29.887,83	77,78
5.1.04.20.	CARTERA DE CRED. MICROCRÉDITO	149,30	0,39
5.1.04.30.	DE MORA	683,86	1,78
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS	1.382,67	3,60
5.4.02.	SERVICIOS ESPECIALES	944,67	2,46
5.4.02.90.	OTROS	944,67	2,46
5.4.02.90.01	SERVICIOS TRANSFERENCIAS	194,47	0,51
5.4.02.90.02.	SERVICIOS VARIOS RAPIPAGOS	750,20	1,95
5.4.04.	MANEJO Y COBRANZAS	438,00	1,14
5.4.04.01.	NOTIFICACIONES	438,00	1,14
5.6.	OTROS INGRESOS	5.816,82	15,14
5.6.90	OTROS	5.816,82	15,14
5.6.90.05.	APORTE POR LA REFSE BURO	220,00	0,57
5.6.90.10.	INGRESOS PARA ADMINISTRACIÓN	4.714,33	12,27
5.6.90.20.	OTROS INGRESOS VARIOS	849,10	2,21
5.6.90.25.	INGRESO POR VENTA DE LIBRETAS	9,00	0,02
5.6.90.30.	OTROS INTERESES GANADOS	24,39	0,06
5.6.90.35.	INGRESO POR RETIRO AUTORIZADO		0,00
	RESULTADO	2.553,65	6,65

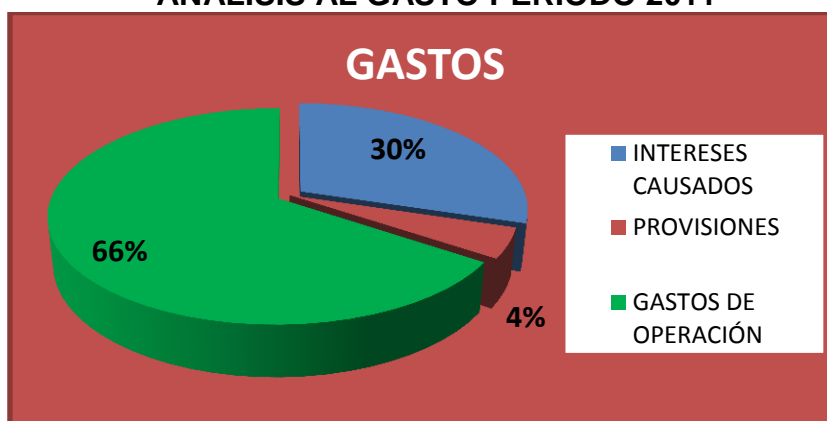
Fuente: Estado de Resultados de la COOPYMEC - periodo 2011
Elaboración: La Autora

**Cuadro N° 33
Cuentas de Gastos e Ingresos - 2011**

	Cuentas	2011	%
4.	GASTOS	35.872,52	100,00
4.1.	INTERESES CAUSADOS	10.643,48	29,67
4.4.	PROVISIONES	1.636,44	4,56
4.5.	GASTOS DE OPERACIÓN	23.488,45	65,48
4.7.	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	80,96	0,23
4.8.	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	23,19	0,06
5.	INGRESOS	38426,17	100,00
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS	31.226,68	81,26
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS	1.382,67	3,60
5.6.	OTROS INGRESOS	5.816,82	15,14
	RESULTADO	2.553,65	6,65

Fuente: Estado de Resultados de la COOPYMEC periodo 2011 -Cuadro N° 33
Elaboración: La Autora

**Gráfico N° 25
ANÁLISIS AL GASTO PERIODO 2011**



Fuente: Estado de Resultados de la COOPYMEC periodo 2011 – Cuadro N° 34
Elaboración: La Autora

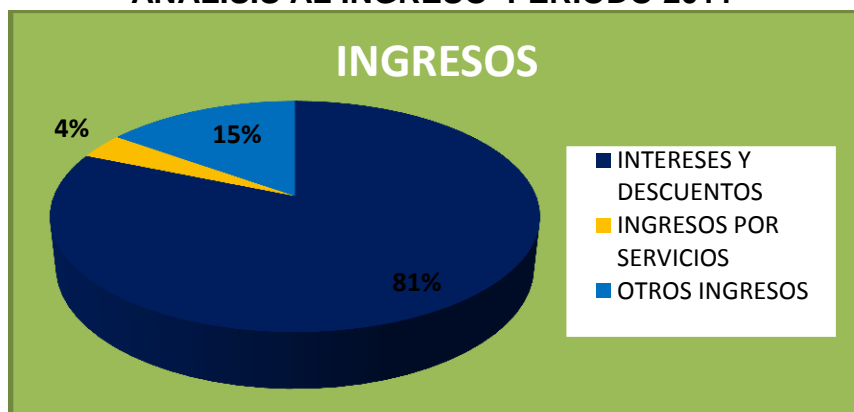
INTERPRETACIÓN:

La composición del Estado de Pérdidas y Ganancias de la Cooperativa COOPYMEC, indica que en el grupo de gastos en el 2011 la cuenta más

representativa es Gastos de Operación en la cual se detallan los gastos realizados para el desarrollo y cumplimiento de sus actividades financieras estos son del 65.48% del total de gastos con una cantidad de \$ 23.488,45 y así también otra cuenta que sobresale es Intereses Causados representados en un 29.67% del total de gastos con una cantidad de \$ 10.643,48, los cuales son por concepto de pago de intereses a los socios por las captaciones que realizó la entidad.

Provisiones representadas en un 4.56% del total de gastos con una cantidad de \$ 1.636,44 en el 2011, las cuales se debe a las insolvencias por créditos concedidos esto también nos permite entender que la entidad da cumplimiento al principio de prudencia.

Gráfico N° 26
ANÁLISIS AL INGRESO PERIODO 2011



Fuente: Estado de Resultados de la COOPYMEC periodo 2011 –Cuadro N° 34
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

En cuanto al grupo de los ingresos se puede observar que los intereses y descuentos constituyen la principal cuenta, siendo para el 2011 el 81.26%

del total de ingresos con la cantidad de \$ 31.226,68 los excedentes provienen por la colocación de créditos que ha realizado la entidad en dicho periodo.


Ingresos por servicios el 3.60% del total de ingresos con la cantidad de \$ 1.382,67 en el 2011 esto se debe a que la entidad ofrece servicios de intermediación financiera, otra cuenta que sobresale es Otros ingresos el 15.14% del total de ingresos con la cantidad de \$ 5.816,82 esta entidad recibe ayuda de organismos que apoyan a las economías financieras y solidarias del país.

Considerando los niveles de ingresos mencionados para el 2011 el resultado fue positivo representado en el % 6.65 con una cantidad de 2.553,65.

ANÁLISIS HORIZONTAL AL BALANCE GENERAL DE LA “COOPYMEC – M” PERIODOS 2010 – 2011

Para realizar el Análisis Horizontal y establecer los cambios que se han originado en las diferentes cuentas, se han analizado los Estados correspondientes a los dos períodos económicos en estudio, para identificar dentro de los años de estudio las variaciones más importantes, se analizaron tanto las variaciones en valores absolutos como en valores relativos de las cuentas más representativas de esta estructura.

Cuadro N° 34
ANÁLISIS HORIZONTAL AL BALANCE GENERAL 2010 – 2011

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COOPYMEC – M"					
BALANCE GENERAL					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
	CUENTAS	2010	2011	VARIACION ABSOLUTA 2010 – 2011	VARIACION RELATIVA 2010 - 2011
1.	ACTIVOS				
1.1.	FONDOS DISPONIBLES	20.973,32	45.807,29	24.833,97	118,41
1.1.01.	CAJA	1.195,26	6.992,91	5.797,65	485,05
1.1.01.05.	EFFECTIVO	1.195,26	6.992,91	5.797,65	485,05
1.1.03.	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES F.	19.778,06	38.814,38	19.036,32	96,25
1.1.03.05.	BANCOS CTAS.CTES	741,49	289,35	-452,14	-60,98
1.1.03.05.01.	BCO. LOJA CTA. CTE. 2901149575	741,49	289,35	-452,14	-60,98
1.1.03.10.	BANCOS CTA. AHORROS	19.036,57	38.525,03	19.488,46	102,37
1.1.03.10.02.	CARIAMANGA	0,00	19,05	19,05	100,00
1.1.03.10.06.	BANCO DE LOJA	3.264,87	1.277,98	-1.986,89	-60,86
1.1.03.10.07.	BANCO DE FOMENTO	1.761,42	5.162,31	3.400,89	193,08
1.1.03.10.08.	CACPE MACARÁ	14.010,28	29.183,69	15.173,41	108,30
1.1.03.10.09.	CODE EFLS.11100066515	0,00	2.882,00	2.882,00	100,00
1.4.	CARTERA DE CREDITOS	93.454,48	150.360,56	56.906,08	60,89
1.4.04.	CARTERA DE MICROCREDITO	94.398,46	152.940,98	58.542,52	62,02
1.4.04.05.	DE 1 A 30 DÍAS	370,00	210,00	-160,00	-43,24
1.4.04.10.	DE 31 A 90 DÍAS	5.044,01	3.751,65	-1.292,36	-25,62
1.4.04.15.	DE 91 A 180 DÍAS	20.103,30	12.721,48	-7.381,82	-36,72
1.4.04.20.	DE 181 A 360 DÍAS	68.881,15	100.933,34	32.052,19	46,53
1.4.04.25.	DE 360 A MÁS	0,00	35.324,51	35.324,51	100,00
1.4.99.	(PROVISIONES PARA CREDITOS INC.	943,98	2.580,42	1.636,44	173,36
1.4.99.30.	PROVISIÓN GENERAL PARA CART.)	943,98	2.580,42	1.636,44	173,36
1.6.	CUENTAS POR COBRAR	787,56	1.095,88	308,32	39,15
1.6.01.	CUENTAS POR COBRAR	785,71	1.076,34	290,63	36,99
1.6.01.06.	ANTICIPO A PROVEEDORES	600,00	150,00	-450,00	-75,00
1.6.01.10.	CUENTAS POR REGULARIZAR	22,71		-22,71	-100,00
1.6.01.15.	C X COBRAR AGENCIA MONYGRAM	163,00	926,34	763,34	468,31
1.6.14.	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	1,85	19,54	17,69	956,22
1.6.14.25.	IMPUESTOS	1,85	19,54	17,69	956,22
1.6.14.25.10.	IMPUESTO A LA RENTA ANTICIPADO	1,85	19,54	17,69	956,22

1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPOS	4.346,98	5.187,65	840,67	19,34
1.8.05.	MOBILIARIO Y EQUIPOS	5.132,48	8.116,53	2.984,05	58,14
1.8.05.05.	MUEBLES DE OFICINA	1.408,00	1.408,00	0,00	0,00
1.8.05.10.	EQUIPOS DE OFICINA	1.429,68	1.429,68	0,00	0,00
1.8.05.11.	EQUIPOS DE OFIC. NO DESPRECIABLE	65,40	65,40	0,00	0,00
1.8.05.25.	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	988,40	2.348,45	1.360,05	137,60
1.8.05.26.	SOFTWARE	897,00	1.457,00	560,00	62,43
1.8.05.27.	EQUIPOS DE SEGURIDAD	0,00	1.064,00	1.064,00	100,00
1.8.05.35.	RÓTULOS	344,00	344,00	0,00	0,00
1.8.99.	(DEPRECIACION ACUMULADA)	785,50	2.928,88	3.714,38	472,87
1.8.99.15.	(MOBILIARIO Y EQUIPOS)	648,23	2.051,87	1.403,64	216,53
1.8.99.15.02.	(EQUIPO DE OFICINA)	45,06	194,56	149,50	331,78
1.8.99.15.05.	(ÚTILES Y MATERIALES DE ESCRIT.	208,00	624,00	416,00	200,00
1.8.99.15.06.	(MUEBLES DE OFICINA)	117,33	258,13	140,80	120,00
1.8.99.15.07.	(SOFTWARE)	249,14	734,76	485,62	194,92
1.8.99.15.08.	(RÓTULOS)	28,70	63,10	34,40	119,86
1.8.99.15.10.	(EQUIPO DE SEGURIDAD)	0,00	177,32	177,32	100,00
1.8.99.20.	(EQUIPOS DE COMPUTACIÓN)	137,27	877,01	739,74	538,89
1.9.	OTROS ACTIVOS	1.844,18	2.677,98	833,80	45,21
1.9.01.	INVERSIONES EN ACCIONES Y PART.	1.844,18	2.032,18	188,00	10,19
1.9.01.01.	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	0,00	1.200,00	1.200,00	100,00
1.9.01.15.	GASTOS DIFERIDOS	1.012,00		-1.012,00	-100,00
1.9.01.01.05.	COODESARROLLO	0,00	1.000,00	1.000,00	100,00
1.9.01.15.10.	APORTES A LA REFSE	452,00	200,00	-252,00	-55,75
1.9.01.15.20.	PROGRAMA DE COMPUTACIÓN	560,00		-560,00	-100,00
1.9.01.25.	PROVEEDURIA	832,18	832,18	0,00	0,00
1.9.01.25.15.	ÚTILES Y MATERIALES DE ESCRIT.	832,18	832,18	0,00	0,00
1.9.90.	OTROS	0,00	645,80	645,80	100,00
1.9.90.11.	PAG.ANTICIPADO DEL IMP. RENTA	0,00	645,80	645,80	100,00
	ACTIVOS TOTALES	121.406,52	205.129,36	83.722,84	68,96
2.	PASIVOS				
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	91.052,39	151.997,16	60.944,77	66,93
2.1.01.	DEPOSITOS ALA VISTA	31.372,71	49.383,64	18.010,93	57,41
2.1.01.35	DEPÓSITOS DE AHORRO	27.331,58	44.241,18	16.909,60	61,87
2.1.01.40	AHORRO CLIENTES	4.041,13	5.142,46	1.101,33	27,25
2.1.03.	DEPOSITOS A PLAZO	59.679,68	102.613,52	42.933,84	71,94
2.1.03.05.	DE 1 A 30 DÍAS	0,00	9.780,73	9.780,73	100,00
2.1.03.06.	DE 31 A 90 DÍAS	29.277,63	59.291,14	30.013,51	102,51
2.1.03.07.	DE 91 A 180 DÍAS	2.902,05	14.041,65	11.139,60	383,85
2.1.03.08.	DE 181 A 360 DÍAS	27.500	19.500,00	8.000,00	29,09
2.5.	CUENTAS POR PAGAR	2.180,95	4.892,95	2.712,00	124,35
2.5.04.	RETENCIONES	56,96	74,76	17,80	31,25
2.5.04.05.	RETENCIONES FISCALES	56,96	74,76	17,80	31,25

2.5.04.05.01.	100% IVA	19,56	19,56	0,00	0,00
2.5.04.05.02.	70% IVA	6,22	2,03	-4,19	-67,36
2.5.04.05.03.	30% IVA	4,12	7,73	3,61	87,62
2.5.04.05.04.	RETENCIONES 1% SERVICIOS	0,51	0,28	-0,23	-45,10
2.5.04.05.05.	RETENCIONES 2% SERVICIOS	10,48	0,48	10,00	-95,42
2.5.04.05.06.	RETENCIONES 1% COMPRAS	2,33	5,53	3,20	137,34
2.5.04.05.07.	RETENCIONES DEL 8%	13,04	13,04	0,00	0,00
2.5.04.90.	OTRAS RETENCIONES	0,70	26,11	25,41	3630,00
2.5.90.	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	2.123,99	4.818,19	2.694,20	126,85
2.5.90.90.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	2.123,99	4.818,19	2.694,20	126,85
2.5.90.90.40.	FONDO MORTUORIO	2.123,99	4.818,19	2.694,20	126,85
2.6.	CUENTAS POR PAGAR	113,07	4.625,42	4.512,35	3990,76
2.6.01.	OBLIGACIONES PATRONALES	113,07	96,88	16,19	-14,32
2.6.01.05.	REMUNERACIONES	0,00	0,01	0,01	100,00
2.6.01.10	APORTES AL IESS	60,75	96,89	36,14	59,49
2.6.02.	RETENCIONES	52,32	74,56	22,24	42,51
2.6.02.05.	APORTES Y DESCUENTOS IESS	46,75	74,55	27,80	59,47
2.6.02.15.	IVA COBRADO	5,57	0,01	5,56	-99,82
2.6.06	PROVIS. SERVIC. COOPERATIVO		4.041,60	4.041,60	100,00
2.6.06.40.	SEGUROS		4.041,60	4.041,60	100,00
2.6.08.	CUENTAS POR PAGAR VARIAS		412,38	412,38	100,00
2.6.08.01.	CTAS POR PAGAR RAPIPAGOS		412,38	412,38	100,00
2.9.	OTROS PASIVOS	0,11	0,11	0,00	0,00
2.9.90.	OTROS	0,11	0,11	0,00	0,00
2.9.90.05.	SOBRANTE DE CAJA	0,11	0,11	0,00	0,00
	TOTAL PASIVO	93.346,52	161.515,64	68.169,12	73,03
3.	PATRIMONIO	32.926,01	41.060,07	8.134,06	24,70
3.1.	CAPITAL SOCIAL	32.926,01	45.616,39	12.690,38	38,54
3.1.03.	APORTES DE LOS SOCIOS	32.926,01	45.926,08	13.000,07	39,48
3.1.03.01.	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	30.121,45	42.811,83	12.690,38	42,13
3.1.03.03.	CAPITALIZACIÓN UTILIDADES ACUM.	2.804,56	2.804,56	0,00	0,00
3.5.	OTRAS CUENTAS DE CAPITAL SOCIAL		309,69	309,69	100,00
3.5.01.	SUBENC. DONACIONES LEGADOS Y H.		309,69	309,69	100,00
3.5.01.01.	DONACIONES		309,69	309,69	100,00
3.6.	RESULTADOS		-4.866,01	-4.866,01	-100,00
3.6.04.	(PÉRDIDA DEL EJERCICIO)		4.866,01	4.866,01	100,00
	DEFICIT	-4.866,01		-4.866,01	-100,00
	SUPERAVIT		2.553,65	2.553,65	100,00
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	121.406,52	205.129,36	83.722,84	68,96

Fuente: Balance General de la COOPYMEC - M periodo 2010 – 2011

Elaboración: La Autora

**Cuadro N° 35
ACTIVO TOTAL PERIODO 2010 – 2011**

ACTIVO TOTAL			
AÑO	VALOR	V. ABSOLUTA	V. RELATIVA
2010	121.406,52		
2011	205.129,36	83.722,84	68,96

Fuente: Balance General de la COOPYMEC periodo 2010 – 2011 Cuadro N° 35
Elaboración: La Autora

**Gráfico N° 27
VARIACIÓN DEL ACTIVO TOTAL PERIODO 2010 – 2011**



Fuente: Balance General de la COOPYMEC - 2010 – 2011 - Cuadro N° 35
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

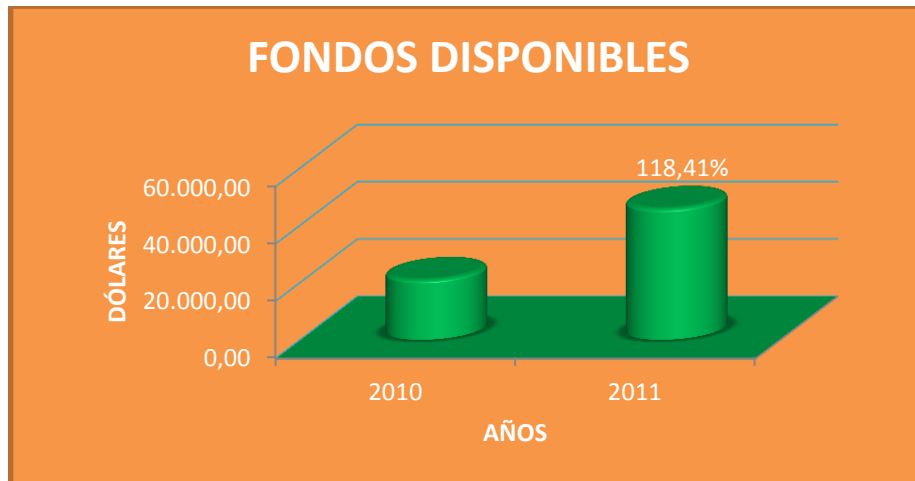
En cuanto al Activo total existe un incremento significativo en el 2011 del 68.96 % y en valor absoluto es de USD 83.722,84, esto es bueno para la entidad ya que nos da una pauta para entender que la misma va creciendo en el medio.

**Cuadro N° 36
Cuentas del Activo 2010 - 2011**

FONDOS DISPONIBLES			
AÑO	VALOR	V. ABSOLUTA	V. RELATIVA
2010	20.973,32		
2011	45.807,29	24.833,97	118,41

Fuente: Balance General de la COOPYMEC periodo 2010 – 2011 Cuadro N° 35
Elaboración: La Autora

**Gráfico N° 28
FONDOS DISPONIBLES PERIODO 2010 - 2011**



Fuente: Balance General de la COOPYMEC - 2010 – 2011 - Cuadro N° 37
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

La cuenta fondos disponibles representan el verdadero dinero líquido que posee la cooperativa es así que, para el 2011 ha tenido un incremento del 118.41% que equivale a USD 24.833,97, ésta es una referencia favorable puesto que demuestra que la Cooperativa presenta valores positivos para hacer frente a sus obligaciones.

Cuadro N° 37
CARTERA DE CRÉDITO PERIODO 2010 - 2011

CARTERA DE CREDITO			
AÑO	VALOR	V. ABSOLUTA	V. RELATIVA
2010	93.454,48		
2011	150.360,56	56.906,08	60,89

Fuente: Balance General de la COOPYMEC - 2010 – 2011 - Cuadro N° 35
Elaboración: La Autora

Gráfico N° 29
VARIACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITO PERIODO 2010 – 2011



Fuente: Balance General de la COOPYMEC periodo 2010 – 2011- Cuadro N° 38
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

La cartera de crédito de igual forma constituye un rubro de variación importante dentro del activo puesto que su incremento para el 2011 fue de 60.89% que equivale a USD 56.906,08 , debido a que en ese año la cooperativa trabajó con la colocación de microcréditos grupales a mas plazos por lo que se incrementó el microcrédito de 360 días a mas, estos

resultados nos demuestran que la cooperativa viene cumpliendo con su papel fundamental como es el de otorgar créditos a sus socios y así también se ve que las operaciones de crédito han evolucionado favorablemente en los años de estudio.

Cuadro N° 38
CUENTAS POR COBRAR PERIODO 2010 - 2011

CUENTAS POR COBRAR			
AÑO	VALOR	V. ABSOLUTA	V. RELATIVA
2010	787,56		
2011	1.095,88	308,32	39,15

Fuente: Balance General de la COOPYMEC - 2010 – 2011 - Cuadro N° 35
Elaboración: La Autora

Gráfico N° 30
VARIACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR PERIODO 2010 – 2011



Fuente: Balance General de la COOPYMEC - 2010 – 2011 - Cuadro N° 39
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Esta cuenta presenta un crecimiento del 39.15% en términos relativos y en valor absoluto de USD 308.32, lo cual significa que la cooperativa

tiene aún por cobrar y gestionar la cancelación de dichas cuentas originadas por intermediación financiera, impuestos, anticipos, etc.

**Cuadro N° 39
OTROS ACTIVOS PERIODO 2010 - 2011**

OTROS ACTIVOS			
AÑO	VALOR	V. ABSOLUTA	V. RELATIVA
2010	1.844,18		
2011	2.677,98	833,80	45,21

Fuente: Balance General de la COOPYMEC - 2010 – 2011 - Cuadro N° 35
Elaboración: La Autora

**Gráfico N° 31
OTROS ACTIVOS PERIODO 2010 - 2011**



Fuente: Balance General de la COOPYMEC - 2010 – 2011 - Cuadro N° 40
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Esta cuenta tiene una variación del 45.21% lo que significa en términos absolutos de USD 833.80, en esta cuenta se encuentran las inversiones, pagos anticipados, programas de computación que ha realizado la entidad las mismas que le sirven a la entidad para mejorar su estructura económica.

**Cuadro N° 40
PASIVO 2010 - 2011**

PASIVO TOTAL			
AÑO	VALOR	V. ABSOLUTA	V. RELATIVA
2010	93.346,52		
2011	161.515,64	68.169,12	73,03

Fuente: Balance General de la COOPYMEC periodo 2010 – 2011- Cuadro N° 35
Elaboración: La Autora

**Gráfico N° 32
VARIACIÓN DEL PASIVO TOTAL PERIODO 2010 - 2011**



Fuente: Balance General de la COOPYMEC - 2010 – 2011 - Cuadro N° 41
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

El pasivo total son la razón de ser de la cooperativa, es decir se refiere al dinero captado del público, presenta un incremento considerable se ve representado en el 2011 con una variación del 73.03%, en términos absolutos de USD 68.169.12, esto nos da una pauta para entender que la cooperativa tiene mayores obligaciones económicas y financieras.

Cuadro N° 41
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO PERIODO 2010 - 2011

OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO			
AÑO	VALOR	V. ABSOLUTA	V. RELATIVA
2010	91.052,64		
2011	151.997,16	60.944,52	66,93

Fuente: Balance General de la COOPYMEC - 2010 – 2011 - Cuadro N° 35
Elaboración: La Autora

Gráfico N° 33
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO PERIODO 2010 - 2011



Fuente: Balance General de la COOPYMEC periodo 2010 – 2011- Cuadro N° 42
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

La variación más importante dentro del pasivo corresponde a la cuenta de obligaciones con el público la misma que está estrictamente relacionado con el dinero ajeno, en la que sobresalen los depósitos a plazos de 31 a 90 días, lo cual le favorece a la cooperativa ya que de esta manera con los ahorros captados. La variación de obligaciones con el público es del 66.93% que corresponde a USD 60.944,77.

Cuadro N° 42
CUENTAS POR PAGAR PERIODO 2010 - 2011

CUENTAS POR PAGAR			
AÑO	VALOR	V. ABSOLUTA	V. RELATIVA
2010	113,07		
2011	4.625,42	4.512,35	3990,76

Fuente: Balance General de la COOPYMEC periodo 2010 – 2011- Cuadro N° 35
Elaboración: La Autora

Gráfico N° 34
CUENTAS POR PAGAR PERIODO 2010 - 2011



Fuente: Balance General de la COOPYMEC periodo 2010 – 2011- Cuadro N° 43
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Las Cuentas por pagar son las obligaciones que mantiene la cooperativa con terceras personas, en este caso se observa son obligaciones patronales con el IESS, Retenciones, entre otras, tuvieron un incremento considerable en el 2011 del 3990.76% y en valor absoluto USD 4.512.35.

**Cuadro N° 43
PATRIMONIO PERIODO 2010 - 2011**

PATRIMONIO			
AÑO	VALOR	V. ABSOLUTA	V. RELATIVA
2010	32.926,01		
2011	41.060,07	8.134,06	24,70

Fuente: Balance General de la COOPYMEC periodo 2010 – 201 – Cuadro N° 35
Elaboración: La Autora

**Gráfico N° 35
VARIACIÓN DEL PATRIMONIO PERIODO 2010 – 2011**



Fuente: Balance General de la COOPYMEC – M periodo 2010 – 2011
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

EL patrimonio es considerado lo que realmente es propiedad de la cooperativa, en este caso está constituido por las aportaciones de sus socios fundadores o socios capitalistas, éste tuvo un incremento del 24.70% en el 2011 en términos absolutos USD 8.134.06, este incremento

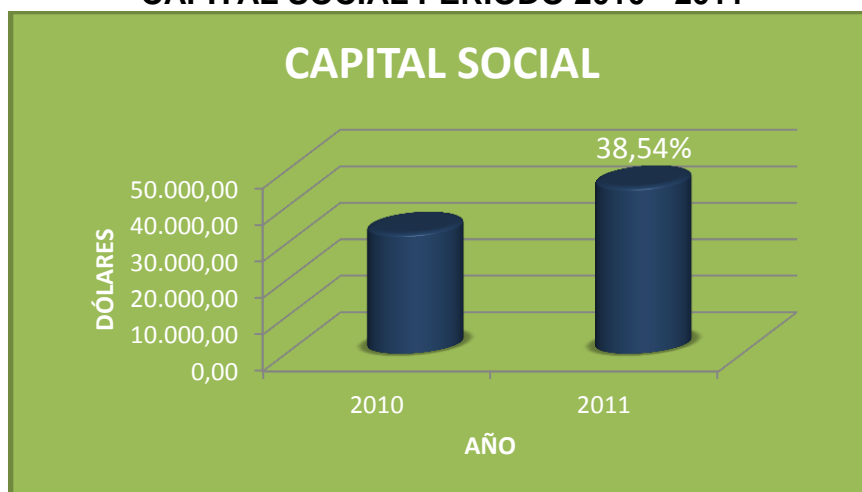
es importante ya que la cooperativa demuestra su mejora en cuanto a la estructura económica.

Cuadro N° 44
CAPITAL SOCIAL PERIODO 2010 - 2011

CAPITAL SOCIAL			
AÑO	VALOR	V. ABSOLUTA	V. RELATIVA
2010	32.926,01		
2011	45.616,39	12.690,38	38,54

Fuente: Balance General de la COOPYMEC - 2010 – 2011 - Cuadro N° 35
Elaboración: La Autora

Gráfico N° 36
CAPITAL SOCIAL PERIODO 2010 - 2011



Fuente: Estado de Resultados de la COOPYMEC 2010 – 2011- Cuadro N° 45
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

La variación más importante se da en Capital Social en el 2011 del 38.54% y en términos absolutos de USD 12.690,38, se produjo esto debido a que la cooperativa tuvo adherencia de nuevos socios, por ende

se incrementaron las aportaciones, así también nos permite deducir que la cooperativa va teniendo acogida en el sector.

Cuadro N° 45
ANÁLISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
PERIODOS 2010 – 2011

BALANCE DE RESULTADOS					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
	CUENTAS	2010	2011	VARIACION ABSOLUTA 2010 – 2011	VARIACION RELATIVA 2010 - 2011
4.	GASTOS	17.852,10	35.872,52	18.020,42	100,94
4.1.	INTERESES CAUSADOS	2.261,04	10.643,48	8.382,44	370,73
4.1.01.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	2.261,04	10.643,48	8.382,44	370,73
4.1.01.15.	DEPÓSITOS DE AHORRO	510,25	1.324,07	813,82	159,49
4.1.01.30.	DEPÓSITOS A PLAZO	1.098,46	7.269,02	6.170,56	561,75
4.1.01.35.	AHORRO CLIENTES	79,17	476,04	396,87	501,29
4.1.01.90.	OTROS	573,16	1.574,35	1.001,19	174,68
4.1.01.90.01.	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	573,16	1.574,35	1.001,19	174,68
4.4.	PROVISIONES	943,98	1.636,44	692,46	73,36
4.4.02.	CARTERA DE CRÉDITO	943,98	1.636,44	692,46	73,36
4.5.	GASTOS DE OPERACIÓN	11.581,01	23.488,45	11.907,44	102,82
4.5.01.	GASTOS DE PERSONAL	6.671,69	14.391,33	7.719,64	115,71
4.5.01.05.	REMUNERACIONES MENSUALES	5.960,00	10.988,44	5.028,44	84,37
4.5.01.05.01.	SUELDO UNIFICADO	5.960,00	10.061,23	4.101,23	68,81
4.5.01.05.05.	GASTOS DE VIAJE		671,04	671,04	100,00
4.5.01.05.06.	UNIFORMES EMPLEADOS		256,17	256,17	100,00
4.5.01.10.	BENEFICIOS SOCIALES	409,90	2.180,42	1.770,52	431,94
4.5.01.10.01	DÉCIMO TERCER SUELDO		807,44	807,44	100,00
4.5.01.10.02.	DÉCIMO CUARTO SUELDO		418,00	418,00	100,00
4.5.01.10.05.	VIÁTICOS Y MOVILIZACIÓN	182,50	104,00	-78,50	-43,01
4.5.01.10.06.	REFRIGERIO		232,10	232,10	100,00
4.5.01.10.07.	UNIFORMES EMPLEADOS	217,40	28,00	-189,40	-87,12
4.5.01.10.08.	SERVICIOS OCASIONALES	10,00	395,40	385,40	3.854,00
4.5.01.10.09.	FONDOS DE RESERVA		195,48	195,48	100,00
4.5.01.20.	APORTES AL IEES	301,79	1.222,47	920,68	305,07
4.5.02.	HONORARIOS	101,05	117,60	16,55	16,38

4.5.02.05.	DIRECTORES	1,05	117,60	116,55	11.100,00
4.5.02.05.03.	OTROS	1,05		-1,05	-100,00
4.5.02.05.04.	CAPACITACIÓN DIRECTIVOS Y			0,00	0,00
4.5.02.10.	HONORARIOS PROFESIONALES	100,00		100,00	100,00
4.5.02.10.05.	HONORARIOS PROFESIONALES	100,00		100,00	100,00
4.5.03.	SERVICIOS VARIOS	2.561,77	3.821,79	1.260,02	49,19
4.5.03.05.	MOVILIZACIONES, FLETES Y	191,16	123,59	-67,57	-35,35
4.5.03.05.03	TRANSPORTE Y NOTIFICACIONES	191,16	123,59	-67,57	-35,35
4.5.03.15.	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	363,60	435,50	71,90	19,77
4.5.03.20.	SERVICIOS BÁSICOS	329,09	595,73	266,64	81,02
4.5.03.20.02.	LUZ	174,94	245,64	70,70	40,41
4.5.03.20.03.	TELÉFONO	37,67	27,53	-10,14	-26,92
4.5.03.20.04.	INTERNET	116,48	322,56	206,08	176,92
4.5.03.30.	ARRENDAMIENTO	1.501,68	2.190,72	689,04	45,88
4.5.03.90.	OTROS SERVICIOS	176,24	476,25	300,01	170,23
4.5.03.90.01.	ATENCIONES	176,24	182,25	6,01	3,41
4.5.03.90.02.	VARIOS GASTOS		14,00	14,00	100,00
4.5.03.90.03.	GASTOS BURÓ CRÉDITO		280,00	280,00	100,00
4.5.04.	IMPUESTOS CONTRIBUYENTES Y	46,84	771,12	724,28	1.546,29
4.5.04.11.	PERMISO FINC. CUERPO BOMB.		70,00	70,00	100,00
4.5.04.20.	APORTES A LA REFSE	40,00	684,00	644,00	1.610,00
4.5.04.30.	MULTAS Y OTRAS SANCIONES	6,84	17,12	10,28	150,29
4.5.05.	DEPRECIACIONES	785,50	2.288,38	1.502,88	191,33
4.5.05.25.	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS	648,23	1.548,64	900,41	138,90
4.5.05.25.02.	EQUIPO DE OFICINA	45,06	294,50	249,44	553,57
4.5.05.25.03.	MUEBLES DE OFICINA	117,33	140,80	23,47	20,00
4.5.05.25.04.	SOFTWARE	249,14	485,62	236,48	94,92
4.5.05.25.05.	ROTULOS	28,70	34,40	5,70	19,86
4.5.05.25.06.	UTILES Y MATERIALES DE	208,00	416,00	208,00	100,00
4.5.05.25.07.	EQUIPO DE SEGURIDAD		177,32	177,32	100,00
4.5.05.30.	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	137,27	739,74	602,47	438,89
4.5.06.	AMORTIZACIONES	572,54	596,32	23,78	4,15
4.5.06.15.	GASTOS DE INSTALACION	133,30	335,04	201,74	151,34
4.5.06.30.	GASTOS DE ADECUACION	439,24	261,28	-177,96	-40,52
4.5.07.	OTROS GASTOS	841,62	1.501,91	660,29	78,45
4.5.07.05.	SUMINISTROS PAPELERÍA	680,62	1.290,04	609,42	89,54
4.5.07.07.	DOCUMENTOS NOTARIADOS	28,00	19,00	-9,00	-32,14
4.5.07.08.	GASTOS DE ASAMBLEA		98,47	98,47	100,00
4.5.07.10.	OTROS	28,00	41,90	13,90	49,64
4.5.07.15.	MATERIALES DE LIMPIEZA	69,20	52,50	-16,70	-24,13
4.5.07.30.	OTROS SERVICIOS	35,80		35,80	-100,00
4.7.	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	3.066,07	80,96	-2.985,11	-97,36
4.7.03.	INTERESES Y COMISIONES	8,37	4,41	-3,96	-47,31
4.7.04.	COMISIONES BANCARIAS	21,78	74,52	52,74	242,15

4.7.05.	ADQUISICIÓN DE CHEQUERA	18,00		-18,00	-100,00
4.7.15	PÉRDIDA POR ROBO	3.012,76		-3.012,76	-100,00
4.7.90.	OTROS	5,16	2,03	-3,13	-60,66
4.8.	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES		23,19	23,19	100,00
4.8.90	OTROS		23,19	23,19	100,00
5.	INGRESOS	12.985,79	38.426,17	25.440,38	195,91
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS	9.462,87	31.226,68	21.763,81	229,99
5.1.01.	DEPÓSITOS	119,50	505,69	386,19	323,17
5.1.04.	INTERESES DE CARTERA DE	9.343,37	30.720,99	21.377,62	228,80
5.1.04.05.	CARTERA DE CRED. DE CONSUMO	8.436,16	29.887,83	21.451,67	254,28
5.1.04.10.	CARTERA DE CRED. COMERCIAL	23,55		23,55	-100,00
5.1.04.15.	CARTERA DE CRED. VIVIENDA	592,38		592,38	-100,00
5.1.04.20.	CARTERA DE CRED. MICROCRÉDITO	177,42	149,30	28,12	15,85
5.1.04.30.	DE MORA	113,86	683,86	570,00	500,61
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS	106,38	1.382,67	1.276,29	1.199,75
5.4.02.	SERVICIOS ESPECIALES	89,38	944,67	855,29	956,91
5.4.02.90.	OTROS	89,38	944,67	855,29	956,91
5.4.02.90.01	SERVICIOS TRANSFERENC.	89,38	194,47	105,09	117,58
5.4.02.90.02.	SERVICIOS VARIOS RAPIPAGOS		750,20	750,20	100,00
5.4.04.	MANEJO Y COBRANZAS	17,00	438,00	421,00	2.476,47
5.4.04.01.	NOTIFICACIONES	17,00	438,00	421,00	2.476,47
5.6.	OTROS INGRESOS	3.416,54	5.816,82	2.400,28	70,25
5.6.90	OTROS	3.416,54	5.816,82	2.400,28	70,25
5.6.90.05.	APORTE POR LA REFSE BURO		220,00	220,00	100,00
5.6.90.10.	INGRESOS PARA ADMINISTRACIÓN	3.395,99	4.714,33	1.318,34	38,82
5.6.90.20.	OTROS INGRESOS VARIOS	8,05	849,10	841,05	10.447,83
5.6.90.25.	INGRESO POR VENTA DE LIBRETAS	2,50	9,00	6,50	260,00
5.6.90.30.	OTROS INTERESES GANADOS		24,39	24,39	100,00
5.6.90.35.	INGRESO POR RETIRO AUTORIZADO	10,00		10,00	-100,00
	RESULTADO	4.866,01	2.553,65	7.419,66	152,48

Fuente: Estado de Resultados de la COOPYMEC . M periodos 2010 – 2011
Elaboración: La Autora

Cuadro N° 46
GASTOS PERIODO 2010 - 2011

GASTOS			
AÑO	VALOR	V. ABSOLUTA	V. RELATIVA
2010	17.852,10		
2011	35.872,52	18.020,42	100,94

Fuente: Estado de Resultados de la COOPYMEC 2010 – 2011- Cuadro N° 46
Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 37
ANÁLISIS HORIZONTAL AL GASTO PERIODOS 2010 -2011



Fuente: Estados de Resultados de la COOPYMEC 2010 – 2011- Cuadro N° 47
Elaboración: La Autora.

INTERPRETACIÓN:

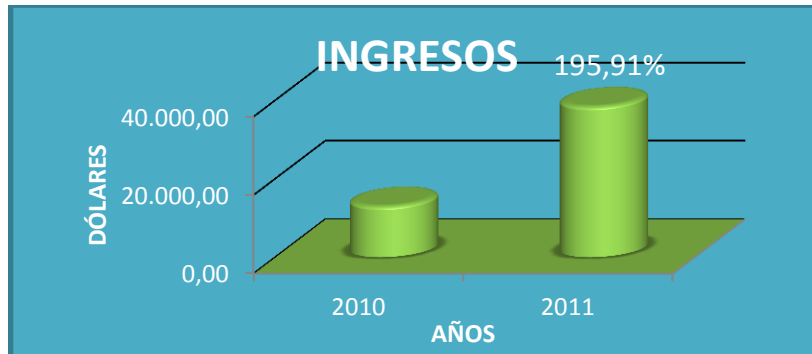
Los gastos demuestran el nivel de egresos que la cooperativa ha tenido que erogar para poder cumplir con su actividad económica financiera, es así como puede observarse que de un periodo al otro estos se duplicaron, en el 2011 tuvieron un incremento del 100.94% y en valores absolutos USD 18.020, esto se debe a que en el año 2011 los gastos de operación y los de intereses causados han aumentado con respecto del 2010.

Cuadro N° 47
INGRESOS PERIODOS 2010 - 2011

INGRESOS			
AÑO	VALOR	V. ABSOLUTA	V. RELATIVA
2010	12.985,79		
2011	38.426,17	25.440,38	195,91

Fuente: Estados de Resultados de la COOPYMEC 2010 – 2011- Cuadro N° 46
Elaboración: La Autora

Gráfico N° 38
INGRESO PERIODOS 2010 - 2011



Fuente: Estados de Resultados de la COOPYMEC 2010 – 2011- Cuadro N° 48
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Los ingresos representan la razón de ser de la gestión de la cooperativa, es decir depende del nivel de ingresos para que la cooperativa se mantenga en el medio, los mismos que deben superar a los gastos y debe demostrar un nivel de ingresos atractivos que permitan continuar con la gestión. Estos han tenido un incremento sostenido en valor relativo del 195.91% y en valor absoluto USD 25.440,38 tanto por servicios propios de la actividad de la Cooperativa como por otros servicios que indirectamente aportan al crecimiento de la misma.

Cuadro N° 48
RESULTADOS PERIODOS 2010 - 2011

RESULTADOS			
AÑO	VALOR	V. ABSOLUTA	V. RELATIVA
2010	-4.866,01		
2011	2.553,65	7.419,66	152,48

Fuente: Estados de Resultados de la COOPYMEC 2010 – 2011- Cuadro N° 46
Elaboración: La Autora.

Gráfico N° 39
RESULTADOS PERIODOS 2010 - 2011



Fuente: Estados de Resultados de la COOPYMEC 2010 – 2011- Cuadro N° 49

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

En cuanto a los Resultados nos demuestran que en el periodo 2010 en el cual inició sus actividades ésta tuvo inconvenientes ya que existe pérdida debido a un robo, el monto de USD 4.866,01, pero al siguiente año 2011 tuvo saldo positivo en valor relativo del 152.48% y en valor absoluto 7.419,66, lo cual nos da una pauta para comprender que la cooperativa ha superado su inconveniente y que ha tomado las medidas correctivas correspondientes.

INDICADORES FINANCIEROS APLICADOS A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPYMEC – M”

Al analizar los estados financieros de la entidad se busca encontrar patrones y tendencias que permitan proveer situaciones indeseadas y adoptar mejores decisiones por parte de los administradores y demás

agentes relacionados con el fin de proteger los bienes y recursos económicos y humanos de la organización y de sus socios.

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Cuadro N° 49
Capital de Trabajo

FORMULA	VALORES POR AÑO	
	2010	2011
<i>Activo Corriente – Pasivo Corriente</i>	115.215,36 – 93.346,52	197.264,35 – 161.515,64
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 21.868,84	\$ 35.748,71

Fuente: Balance General de la COOPYMEC – M periodo 2010 - 2011

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

La aplicación de este índice demuestra que la entidad contó con recursos económicos para realizar las diferentes actividades financieras de la cooperativa, es así que en el año 2010 tuvo un capital de trabajo de \$ 21.868,84 y en el 2011 la situación mejoró y la cantidad fue de \$ 35.748,71; lo que se interpreta que una vez cumplidas con las obligaciones de corto plazo la cooperativa si contó con recursos para continuar operando

Cuadro N° 50
Razón Corriente

FORMULA	VALORES POR AÑO	
	2010	2011
$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{115.215,36}{93.346,52}$	$\frac{197.264,35}{161.515,64}$
RAZÓN CORRIENTE	\$ 1.23	\$ 1.22

Fuente: Balance General de la COOPYMEC – periodo 2010 - 2011

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

La aplicación de este indicador demuestra que la solvencia de la cooperativa en el año 2010 se tuvo 1.23 USD y en el 2011 se obtiene 1.22 USD para enfrentar un dólar de deuda a corto plazo, lo que nos permite opinar que la cooperativa goza de buena solvencia para hacer frente a los pasivos a corto plazo ya que supera el nivel estándar de 1.5

INDICADORES DE RENTABILIDAD

Cuadro N° 51
Aplicación de Rendimiento del Patrimonio

COEFICIENTE	FÓRMULA	APLICACIÓN
Rendimiento del Capital (ROE) - 2010	$\frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{-4.866.01}{39.271.2} = \$ - 0.12$
2011	$\frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{2.553.65}{41.060.07} = \$ 0.06$

Fuente: Estados Financieros de la COOPYMEC – M

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Mediante la aplicación de este indicador permite conocer la capacidad que tiene la cooperativa para generar rendimiento sobre las inversiones que realizan los socios, es así que por cada dólar invertido en la cooperativa en el 2010 presentó resultados de rendimiento negativos con el - 0.12 centavos , debido a que en este año la cooperativa tuvo inconvenientes debido a un robo por lo que en ese año hubo pérdida y tendrá que recuperarse económicamente, la entidad ya para el último periodo tiene el 0.06 centavos, por lo que se puede determinar que la entidad no presenta resultados de rendimiento aceptables para sus asociados.

Cuadro N° 52
Aplicación de Rendimiento de los Activos.

COEFICIENTE	FÓRMULA	APLICACIÓN
Rendimiento de los Activos (ROA) - 2010	$\frac{\text{Resultado Neto de Operación}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{-4.866.01}{121.406.52} = \$ - 0.04$
2011	$\frac{\text{Resultado Neto de Operación}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{2.553.65}{205.129.36} = \$ 0.012$

Fuente: Estados Financieros de la COOPYMEC – M

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

La Coopymec, tiene un rendimiento bastante bajo de sus activos, por cada dólar invertido en la entidad se obtuvo en el 2010 el – 0.04 centavos

de dólar esto debido a que la cooperativa en ese año tuvo un robo el cual se ve reflejado en sus estados financieros y el 0.01 centavos de dólar en el 2011, lo que demuestra un inadecuado manejo de sus recursos, por ende se deben realizar los correctivos pertinentes.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Cuadro N° 53
Endeudamiento

FORMULA	VALORES POR AÑO	
	2010	2011
$\frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Activo Total}}$	$\frac{93.346,52}{121.406,52}$	$\frac{161.515,64}{205.129,36}$
ENDEUDAMIENTO	76.89 %	78.74%

Fuente: Estados Financieros de la COOPYMEC – M
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Este indicador nos muestra que del total de Activos cuanto se encuentra financiando el Pasivo, es así que la Cooperativa tiene activos con deuda de un 76.89% en el 2010 y del 78.74% en el 2011, lo que permite analizar que la entidad en los dos periodos, ha financiado sus activos con dinero de terceros, lo que a su vez significa un riesgo ya que la cooperativa se encuentra en manos de los acreedores tanto el corto plazo como el largo plazo.

Cuadro N° 54
Índice de Apalancamiento

FORMULA	VALORES POR AÑO	
	2010	2011
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{93.346,52}{32.926,01}$	$\frac{161.515,64}{41.060,07}$
RAZON DEUDA CAPITAL	\$ 2.84	\$ 3.90

Fuente: Balance General de la COOPYMEC – M periodo 2010 - 2011

Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

La interpretación de este índice permitió conocer, cuántas unidades monetarias han colocado los acreedores por cada UM de los accionistas. Los resultados demuestran que por cada dólar de los accionistas los acreedores colocaron \$ 2.84 en el 2010 y en el 2011 \$ 3.93, lo cual es bastante riesgoso por lo que la entidad debe minimizar riesgos mediante el manejo adecuado del nivel de endeudamiento.

PARA MEDIR LA ESTRUCTURA FINANCIERA

Cuadro N° 55
Índice de Solidez

FORMULA	VALORES POR AÑO	
	2010	2011
$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Corriente}}$	$\frac{93.346,52}{115.215,36}$	$\frac{161.515,64}{197.264,75}$
INDICE DE SOLIDEZ	\$ 0.81	\$ 0.82

Fuente: Balance General de la COOPYMEC – M periodo 2010 - 2011

Elaboración: La Autora

INTERPRETACION:

Mediante este indicador permitió conocer el manejo de seguridad que tienen los acreedores en el activo total, por lo tanto se evidencia las deudas que tiene la cooperativa que cumplir con sus acreedores en relación con lo que posee la entidad es decir lo que debe con lo que tiene por lo tanto en el 2010 por cada dólar de deuda se tiene 0.81 centavos en activos y en el 2011 se tiene 0.80 centavos, se puede decir que tiene una solidez poco aceptable en los dos periodos.

Cuadro N° 56
Índice de Patrimonio

FORMULA	VALORES POR AÑO	
	2010	2011
$\frac{\textit{Patrimonio Total}}{\textit{Activo Total}}$	$\frac{32.926,01}{121.406,52}$	$\frac{41.060,07}{205.129,36}$
INDICE DE PATRIMONIO	\$ 0.27	\$ 0.20

Fuente: Balance General de la COOPYMEC – M periodo 2010 - 2011

Elaboración: La Autora

INTERPRETACION:

La aplicación de este índice demuestra el grado de financiamiento del activo total con recursos propios de la cooperativa, mientras más alto es este índice mejor es la situación financiera; es así que en el 2010 corresponde a 0.27 centavos y en el 2011 de 0.20 centavos lo que significa que son niveles bajos de financiamiento del activo con recursos propios de la entidad.

Se puede concluir que la mayor parte de los indicadores financieros presentan resultados en los que hay que cuidar, cabe recalcar que tanto la liquidez, solvencia como los niveles de endeudamiento requieren de un mayor control para su correcto manejo para así evitar posibles problemas financieros a futuro.

EVALUACIÓN EXTERNA

CONDICIONES SOCIOECONÓMICAS GENERALES DEL CANTÓN MACARÁ

Macará está situado en una zona estratégica y se desarrolla aceleradamente gracias a la agricultura y principalmente al comercio Fronterizo; siendo sus principales cultivos del cantón según el Plan de Desarrollo de la región Sur, PREDESUR, 1998 – 2003: maíz, arroz, fréjol, café, maní, caña de azúcar, yuca, cebolla y mango.

Ha pasado por diversas propuestas de desarrollo desde un territorio que producía para su abastecimiento, a una zona de frontera que exportaba bienes primarios y adquiría los procesados.

Hoy su papel de frontera se ha redimensionado y la dolarización ha cambiado la competitividad en el intercambio comercial con el Perú, que en las actuales condiciones ha hecho que se produzca necesariamente un comercio que mejore su base productiva y que le permita generar productos competitivos para insertarse de mejor manera en la cuenca binacional.

FACTORES ECONÓMICOS DEL CANTÓN MACARÁ

POBLACIÓN DEL CANTÓN MACARÁ

El cantón Macará tiene una población de 19018 habitantes, con una densidad poblacional de 33,07 habitantes por km², de los cuales 9.649 personas son hombres (50,74%) y 9.369 son mujeres (el 49,26%), con una población urbana de 12.587 personas y la rural es de 6.431, según datos del Censo de Población y Vivienda del 2010. La población del cantón Macará en términos generales se puede definir como una población relativamente joven ya que el 33,07% de la población está conformada por personas menores a 1 año hasta los 19 años y el 13,36% por personas mayores a 60 años de edad.³¹

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)

En el cantón la PEA asciende a 7.107 personas de las cuales 5.183 son hombres con un 72,92% y 1924 mujeres que representa el 27,07%. La PEA representa el 37,37% de la población total del cantón.

Las parroquias urbanas Macará y Eloy Alfaro representan el 84% de la Población Económicamente Activa del Cantón, La Victoria el 7%, Larama

³¹ Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del Cantón Macará GADM 2011

5% y Sabiango el 4%.

PEA POR RAMAS DE ACTIVIDAD

De acuerdo a las diferentes ramas de actividad la PEA se concentra en la rama de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca que representa el 35.63% de la PEA del cantón, seguida de las actividades de comercio con un 14.25% y el grupo humano que se dedica a actividades de Administración Pública, otras ramas importantes dentro de la Población Económicamente Activa del cantón son las actividades de construcción y transporte.

Para el año 2010 la población económicamente activa del cantón tuvo un crecimiento con base en el 2001 de 1.57% en el total, destacando que la PEA femenina creció en un 4,12% y la PEA masculina en un 0,76%, esto debido a la mayor vinculación de las mujeres a la fuerza laboral del cantón.

EMPLEO

De acuerdo a la rama de actividad la población del cantón Macará se dedica principalmente a la Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca con 2.532 casos que representan el 35.63%, seguido de actividades de Comercio al por mayor y menor con 1.013 casos que representan el

14.25% y en tercer lugar actividades de administración Pública y Defensa con 629 casos que representan el 8.85%, las actividades a las que los pobladores del cantón Macará se dedican en menor proporción son a las actividades de arte, entretenimiento y recreación con 0.65%, actividades científicas y técnicas 0.75% y actividades de información y comunicación con 0.62%.

Estas actividades representan el 75% de la población económicamente activa del cantón.

DESEMPLEO

De acuerdo a datos del VII Censo Nacional de Población en el cantón Macará en el 2010 existieron 227 personas desempleadas, considerando que buscaron trabajo y están disponibles para trabajar, las cuales representan el 3,19% de la Población económicamente activa del cantón.

LA MIGRACIÓN EN EL CANTÓN MACARÁ

El año de salida del país nos permite conocer la tendencia de la migración en el cantón desde el año 2004 hasta el 2010 el número de migrantes disminuye gradualmente, registrándose en el año 2010 solo el 2,60% del total de salidas del país.

El principal motivo de viaje de los migrantes es por trabajo con el 83,90%, por unión familiar con el 10,57% y con la finalidad de estudiar con el 3,58%.

EMPRESAS

En el cantón Macará existen 15 empresas privadas constituidas y registradas en la Superintendencia de Compañías en ramas de actividad como: Transporte, Telecomunicaciones, Construcción, Comercio, Agricultura y Tecnología.

LOS SERVICIOS FINANCIEROS

En el cantón Macará, el financiamiento para las diferentes actividades, se lo hace a través de préstamos en las entidades crediticias, ya sea bancos, cooperativas, etc. También en un menor porcentaje las personas prestamistas y dineros ingresados por parte de las familias de emigrantes.

Es necesario señalar la importancia de la presencia de Instituciones como FINANCORP, MIESS y REFSE que brindan asesoría Técnica, Financiera y capacitación a los administradores, dirigentes y socios de las COAC del cantón.

El Banco Nacional de Fomento es la institución financiera pública que opera en el cantón.

CRÉDITO PRIVADO

Las empresas financieras privadas que operan en el Cantón Macará y que otorgan crédito al sector comercial y productivo del cantón son las siguientes:

- Banco de Loja
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Esteban Godoy Ortega
- (COOPMEGO)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa (CACPE
- MACARÁ)
- Banco Comunal FINCA
- Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Cámara de Comercio
- Macará (CADECOM)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña y Mediana
- Empresa (COOPYMEC)
- MINGA

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES. (Para potenciarlas)

En el ámbito externo son las circunstancias favorables a la entidad y a las que se puede aprovechar para aumentar su crecimiento.

AMENAZAS (Para evitarlas)

En ámbito externo son todas las posibles situaciones de riesgo que tiene que afrontar la entidad, y en mayor número están fuera del control del alcance por parte de la gerencia.

OPORTUNIDADES

1.- Incremento de la demanda de microcrédito en el sector: En el sector las mujeres han cobrado fuerza y entrada a los sectores productivos del cantón ahí se hace una relación de demanda del microcrédito para sectores productivos.

2.- Presencia de la institución capacitadora – SECAP: Esto va a permitir a los directivos analizar y seleccionar las temáticas de capacitación para el personal, lo cual va a contribuir a mejorar el desarrollo, participación y aporte de conocimientos por parte del personal hacia la cooperativa.

3.- Convenios con instituciones: En el mercado actual se pueden llevar a cabo un sin número de convenios institucionales para ampliar sus servicios y dar agilidad a sus operaciones financieras.

4.- Remesas de migrantes: El dinero enviado por parte de los migrantes ecuatorianos es una oportunidad para toda Cooperativa, para mejorar sus servicios, canalizar estos recursos y crecer económicamente.

5.- Existencia de medios de comunicación: En el sector existen medios de comunicación radial y televisiva para poner en marcha planes de publicidad.

6. Amplio sector productivo – PEA del cantón: Se encuentran clasificados los sectores de mayor impacto dentro de la población económicamente activa del cantón los cuales son la agricultura, ganadería, el comercio y emprendedores a esto se suma la condición y ubicación de sector fronterizo lo cual origina una economía dinámica debido a la producción, intercambio y comercialización de dos naciones y más aún del cantón.

AMENAZAS

1.- Buen posicionamiento de la Competencia.- La cooperativa por el hecho de ser nueva tiene que enfrentar y buscar los medios para trabajar en el sector ya que la competencia es dura debido al número de instituciones financieras y a la estabilidad e imagen corporativa con la que han venido trabajando en el cantón por varios años.

2.- Crisis en la economía mundial y su repercusión en el país.- Ecuador podría afectarse por el bajo crecimiento de las exportaciones,

disminución del precio del petróleo, reducción de la inversión extranjera, incremento de la tasa de inflación importada, baja tasa de incremento de las remesas de los migrantes que trabajan en España , Italia, Estados Unidos, etc. El costo dependerá de la magnitud de la recesión y tiempo que demore en reactivarse la economía mundial.

FACTORES INTERNOS

El análisis de los factores internos, permite identificar las fortalezas para impulsarlos y las debilidades para corregirlas o eliminarlas.

FORTALEZAS. (Para impulsarlas)

Son los aspectos positivos o ventajas que posee la empresa internamente, que permiten alcanzar los objetivos de la organización.

DEBILIDADES. (Para eliminar)

Factores negativos que tienen la empresa dentro de su ámbito interno que afectan al cumplimiento de los objetivos.

FORTALEZAS

1.- Productos financieros acoplados al sector.- Los socios han hecho uso de los productos financieros que ofrece la cooperativa a sus socios ya que los han visto como una opción de financiamiento para poder desarrollar las diferentes actividades económicas planteadas enfocadas al progreso y sustento de sus familias.

2.- Facilidad en el acceso de productos financieros.- La cooperativa oferta sus productos financieros en base a la satisfacción de las diferentes necesidades de sus socios tomando en cuenta estos aspectos en el momento que solicitan los créditos, el proceso de la documentación es rápida.

3.- Buena liquidez: La cooperativa mantiene buena liquidez para hacer frente a sus obligaciones financieras, el resultado del análisis financiero e indicadores financieros tiene como resultado del 1.22 USD.

4.- Crecimiento de la Cartera de Crédito: La COOPYMEC presenta un crecimiento de cartera de crédito en cuanto a microcréditos de 360 a más con un valor de \$ 35.324,51, lo cual se debe a las propuestas que se realizaron en el último año con microcréditos grupales.

5.- Crecimiento de Captaciones.- La cooperativa ofreció a sus socios buenas tasas de interés por ahorro a la vista y a plazo fijo ésta última tuvo mayor acogida ya que se incrementó en el 2011 en un 66.93% y en cantidades \$ 60.944,77.

6.- Confianza de los socios y dirigentes.- Los socios y dirigentes confían desde el momento en que hacen uso de los productos y servicios que ofrece la cooperativa ya que hoy ven reflejado el esfuerzo y trabajo continuo por hacer que el dinero aportado haya sido y fuese de beneficio tanto para ellos como para el resto de socios ya que la entidad les sirvió como medio para poder cumplir con sus actividades productivas; es así

que lo que se inició como un gremio hoy es Cooperativa de Ahorro y Crédito.

7.- Buena imagen corporativa para sus socios.- En el sector la cooperativa maneja una imagen corporativa solidaria y comprometida a contribuir con el progreso de los sectores de economías populares ya que sus socios han visto a la cooperativa como un medio para hacer realidad sus sueños esto gracias a los productos y servicios que ofrece a sus socios.

8.- Personal comprometido.- El personal que labora en la Cooperativa sienten y transmiten su compromiso de trabajo y de apoyar en todas las actividades tanto operacionales, funcionamiento y servicio de la entidad ya que ellos se iniciaron desde que esta cooperativa era caja de ahorro y ven hoy sus logros alcanzados todo esto gracias al compromiso de trabajo.

9.- Disponer de un local ubicado en un área estratégica.- La cooperativa se encuentra ubicada en un sector estratégico puesto que está en la calle principal de acceso al centro de la ciudad y rodeada de instituciones educativas, religiosas, de salud, políticas, del estado , transporte vial y aéreo; así mismo esta vía conecta a los centros del comercio del cantón ; lo cual le sirve para darse a conocer y promocionar sus productos y servicios tanto a la gente del sector urbano, rural, barrios de la periferia , así también le serviría que la conozcan los de

otros sectores que van de visita, turismo al cantón para que formen parte de la entidad como socios.

10.- Buenas tasas de interés: La cooperativa ofrece a sus socios una tasa de interés atractiva del 20% lo cual ha tenido resultados positivos en los socios al hacer uso de los productos y servicios que oferta la entidad.

DEBILIDADES

1.- Falta de capacitación al personal - El tener un personal capacitado les va a permitir la toma de decisiones acertadas y mejor desenvolvimiento de sus colaboradores con sus actividades y funciones.

2.- Escasa Publicidad en el medio: El no tener un plan de publicidad no le permite a la entidad darse a conocer y promocionar sus productos y servicios financieros que la cooperativa dispone para sus socios.

3.- No cuenta con un sistema de cobranzas: La cooperativa en el 2011 incrementó su cartera de créditos por lo tanto así también se incrementaron las provisiones para créditos incobrables por un valor de \$ 2.580, 42, los directivos deben tomar medidas que le permitan prevenir riesgos futuros en cuanto a créditos incobrables.

4.- Baja rentabilidad de Activos y Capital: La cooperativa en el periodo 2011 presentó baja rentabilidad de activos este en 0.012 centavos y el capital en 0.06 centavos.


LA MATRIZ FODA

El análisis FODA está orientado hacia los factores que dirigen la organización se busca establecer con claridad y objetividad las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de tal manera de poder evaluar correctamente la situación actual de la organización.

Para la construcción y análisis de la matriz FODA, se optó por dividir al aspecto situacional en dos partes Factores Internos y Factores Externos.

La misma que consta de las fortalezas y debilidades detectadas como resultados del Taller, encuestas, análisis de los estados financieros, aplicación de indicadores financieros, entrevista, y visitas que se realizó a la entidad, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta en el medio en el cual se desenvuelve, lo cual permitió construir la matriz FODA.

**Cuadro N° 57
MATRIZ FODA**

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPYMEC – M”	
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos financieros acoplados al sector. ▪ Facilidad en el acceso de productos financieros. ▪ Buena liquidez. ▪ Crecimiento de la Cartera de Crédito. ▪ Crecimiento de Captaciones. ▪ Confianza de los socios y dirigentes. ▪ Buena imagen corporativa para sus socios. ▪ Personal comprometido. ▪ Disponer de un local ubicado en un área estratégica ▪ Buenas Tasas de interés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta capacitación del personal. ▪ Escasa Publicidad en el medio. ▪ No cuenta con un sistema de cobranzas. ▪ Baja rentabilidad de activos y capital.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento de la demanda de microcrédito en el sector. ▪ Presencia de la institución Capacitadora – SECAP. ▪ Convenios con instituciones. ▪ Remesas de migrantes. ▪ Existencia de medios de comunicación televisivo y radial. ▪ Amplio Sector Productivo – PEA del cantón. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buen Posicionamiento de la Competencia. ▪ Crisis de la economía mundial y su repercusión en el país.

Fuente: Taller de Planeación Estratégica – Análisis de los Estados Financieros de la COOPYMEC, Entrevista, Encuestas, Observación Directa.

Elaboración: La Autora


Cuadro N° 58
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

CUADRO DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS	
• Ponderación: 0.01 – 0.09	Total Ponderación: = 1
• Calificación:	
La respuesta es superior	4
La respuesta está por encima del promedio	3
La respuesta es promedio	2
La respuesta es pobre	1
Si es = a 2.5 existe estabilidad entre oportunidades y amenazas.	
Si es + (mayor) a 2.5; oportunidades sobre amenazas	
Si es – (menor) a 2.5; amenazas sobre oportunidades	

Fuente:(D'alessio, 2008:125)

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 59
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPYMEC – M”			
FACTORES DETERMINANTES DE EXITO	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Incremento de la demanda de microcrédito en el sector.	0.16	2	0.32
2. Presencia de la institución capacitadora – SECAP.	0.12	1	0.12
3. Convenios con instituciones.	0.13	2	0.23
4. Remesas de migrantes.	0.11	2	0.22

5. Existencia de medios de comunicación.	0.14	1	0.14
6. Amplio Sector Productivo – PEA del cantón.	0.15	2	0.30
AMENAZAS			
1. Buen posicionamiento de la competencia.	0.12	2	0.24
2. Crisis de la economía mundial y su repercusión en el país.	0.09	2	0.18
TOTAL	1.00		1.78

Fuente: Matriz FODA - Cuadro N° 57

Elaboración: La Autora

INTERPRETACION:

Tomando como referencia el Cuadro N° 59 La Matriz EFE de la cooperativa cuenta con 8 factores determinantes de éxito, 6 son oportunidades y 2 amenazas.

El valor de 1.78 indica una respuesta mala, por lo tanto existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades que el entorno presenta.

Los valores 1 y 2 se van analizar en cuanto a la importancia del factor y en base a esto va a permitir determinar las estrategias que mejoren las respuestas de la organización para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La COOPYMEC - M, tiene como principal competencia en el sector a las siguientes entidades financieras:


Cuadro N° 60

CUADRO DE EVALUACION DE PERFIL COMPETITIVO	
• Ponderación: 0.01 – 0.09	Total Ponderación: = 1
• Calificación:	
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1
Si es = a 2.5 existe estabilidad entre fortalezas y debilidades.	
Si es + (mayor) a 2.5; fortalezas sobre debilidades	
Si es – (menor) a 2.5; debilidades sobre fortalezas	

Fuente:(D'alessio, 2008:146)

Elaboración: La Autora

**Cuadro N° 61
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPYMEC – M”					
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	COOPYMEC			CADECOM	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Publicidad.	0.16	1	0.16	3	0.48
2. Productos /Servicios de fácil acceso.	0.19	4	0.76	3	0.57
3. Tasas de Interés competitivas	0.18	3	0.54	4	0.72
4. Imagen corporativa	0.17	3	0.51	4	0.68
5. Personal comprometido	0.14	3	0.42	3	0.42
6. Acogida en el sector	0.16	3	0.48	3	0.48
TOTAL			2.87		3.35

Fuente: Matriz FODA – Cuadro N° 57
Elaboración: La Autora

INTERPRETACION:

La Matriz de PC que se aplicó para la cooperativa “COOPYMEC”, cuenta con 6 factores claves de éxito, se determina que se trata de un sector competitivo fuerte, encontrándose en este medio operando 4 bancos y 3 cooperativas las cuales ya llevan algunos años en este sector.

La cooperativa “COOPYMEC” se midió con la cooperativa CADECOM ya que las dos entidades llevan poco tiempo operando en el sector y se encuentran compitiendo día a día por acaparar mayor participación en el mercado.

La COOPYMEC debe enfatizar su trabajo en mejorar el factor 1 en este cuenta con debilidad mayor para hacer frente a la competencia, así también permitirá elegir las estrategias adecuadas para enfrentar a sus competidores, previo al desarrollo del proceso estratégico,

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO (FCE)

Los Factores Claves de Éxito identificados de acuerdo con la información obtenida y análisis aplicados mediante las matrices para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPYMEC- M” son los siguientes:

- ❖ Publicidad
- ❖ Productos/Servicios de fácil acceso.
- ❖ Tasas de interés competitivas
- ❖ Imagen Corporativa
- ❖ Personal Comprometido
- ❖ Acogida en el sector

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Una vez identificados los factores internos fortalezas y debilidades de la entidad, se ha procedido a realizar la matriz de evaluación de factores internos.


Cuadro N° 62

CUADRO DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS	
• Ponderación: 0.01 – 0.09	Total Ponderación: = 1
• Calificación:	
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1
Si es = a 2.5 existe estabilidad entre fortalezas y debilidades.	
Si es + (mayor) a 2.5; fortalezas sobre debilidades	
Si es – (menor) a 2.5; debilidades sobre fortalezas	

Fuente: (D'alessio, 2008:182)

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 63
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS
(EFI)

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COOPYMEC- M"			
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS			
1. Productos financieros acoplados al sector.	0.08	3	0.24
2. Facilidad en el acceso de productos financieros.	0.06	3	0.18
3. Buena liquidez.	0.07	3	0.21
4. Crecimiento de la Cartera de Crédito.	0.07	4	0.28
5. Confianza de los socios y dirigentes.	0.08	4	0.32
6. Crecimiento de Captaciones	0.07	4	0.28
7. Buena imagen corporativa para sus socios.	0.07	3	0.21
8. Personal comprometido.	0.06	3	0.18
9. Disponer de un local ubicado en un área estratégica.	0.07	4	0.28
10. Buenas tasas de interés	0.08	4	0.32
DEBILIDADES			
1. Falta capacitación al personal.	0.06	1	0.06
2. Escasas Publicidad en el medio.	0.08	1	0.08
3. No cuenta con un sistema de cobranzas.	0.07	1	0.07
4. Baja rentabilidad de activos y capital.	0.08	1	0.08
TOTAL	1.00		2.79

Fuente: Matriz FODA - Cuadro N° 57
Elaboración: La Autora

INTERPRETACIÓN:

Tomando como referencia el Cuadro N° 63 La Matriz EFI de la cooperativa cuenta con 15 factores determinantes de éxito, 10 son fortalezas y 5 debilidades. El valor de 2.79 indica un predominio de las fortalezas sobre las debilidades.

Las Fortalezas y debilidades son factores controlables que pueden ser manejados por la gerencia, se debe poner mayor atención a las debilidades con la finalidad de corregirlas, para lo cual se deben aplicar las estrategias internas para superarlas y de esta forma conlleve al cumplimiento de los objetivos planteados.

**Cuadro N° 64
MATRIZ DE ESTRATEGIAS**

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COOPYMEC - M" MATRIZ DE ESTRATEGIAS		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
FACTORES EXTERNOS	<ol style="list-style-type: none">1. Productos financieros acoplados al sector.2. Facilidad en el acceso de productos financieros.3. Buena liquidez.4. Crecimiento de la Cartera de Crédito.5. Crecimiento de Captaciones.6. Confianza de los socios y dirigentes.7. Buena imagen corporativa para sus socios.8. Personal comprometido.9. Disponer de un local ubicado en un área estratégica.10. Buenas Tasas de interés	<ol style="list-style-type: none">1. Falta capacitación del personal.2. Escasa Publicidad en el medio.3. No cuenta con un sistema de cobranzas.4. Baja rentabilidad de los activos y capital.

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la demanda de microcrédito en el sector. 2. Presencia de la institución capacitadora – SECAP. 3. Convenios con instituciones. 4. Remesas de migrantes. 5. Existencia de medios de comunicación. 6. Amplio sector productivo – PEA del cantón. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>FO1. Diseñar campañas de capacitación para la ciudadanía del sector en temáticas que involucren actividades de emprendimiento que agregue valor tanto a los participantes como a la cooperativa. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F10, con O1, O3, O6).</p> <p>FO2. Buscar incluir nuevos socios y reactivar a los actuales mediante un plan de promociones y premios para incentivar el ahorro. (F1,F2,F4,F5,F6,F7,F8,F9,F10 con O1,O4,O6)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>DO1. Efectuar un plan de capacitación que permita un mejor desenvolvimiento del personal en sus funciones y actividades. (D1 con O1, O2, O3, O4).</p> <p>DO2. Realizar un plan de difusión de los productos y servicios que ofrece la cooperativa, mediante página web. (D2 con O1, O3, O4, O6).</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS – A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buen Posicionamiento de la Competencia. 2. Crisis de la economía mundial y su repercusión en el país. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>FA1. Desarrollar convenios con instituciones con la finalidad de extender el servicio financiero otorgando beneficios a los socios. (F4, F5, F6, F7, F8 con A1, A2).</p> <p>FA2. Impulsar campañas de identificación con la cooperativa, mediante la participación de los socios en actividades organizadas por la cooperativa. (F4,F5,F6,F7,F8 con A1)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>DA1. Desarrollar un plan de publicidad para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la cooperativa en los principales medios de comunicación radio y televisión. (D2 con A1, A2).</p> <p>DA2. Contar con un sistema de cobranzas y recuperación de cartera. (D5 con A1)</p>

Fuente: Matriz FODA Cuadro N° 57

Elaboración: La Autora

Se procedió a alinear y agrupar estrategias de acuerdo a estrategias genéricas y alternativas:

**Cuadro N° 65
ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y ALTERNATIVAS**

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPYMEC – M”	
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y ALTERNATIVAS
E01 Diseñar campañas de capacitación para la ciudadanía del sector en temáticas que involucren actividades de emprendimiento que agregue valor tanto a los participantes como a la cooperativa.	Penetración en el Mercado
	Integración Horizontal
E02 Buscar incluir nuevos socios y reactivar a los actuales mediante un plan de promociones y premios para incentivar el ahorro.	Estrategia Específica Directa
E03 Desarrollar convenios con instituciones con la finalidad de extender el servicio financiero otorgando beneficios a los socios.	Estrategia Específica
E04 Impulsar campañas de identificación con la cooperativa, mediante la participación de los	Estrategia Específica Directa

socios en actividades organizadas por la cooperativa.	
E05 Efectuar un plan de capacitación que permita un mejor desenvolvimiento del personal en sus funciones y actividades.	Estrategia Específica
E06 Realizar un plan de difusión de los productos y servicios que ofrece la cooperativa, mediante página web.	Estrategia Específica Directa
E07 Desarrollar un plan de publicidad para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la cooperativa en los principales medios de comunicación radio y televisión.	Estrategia Específica Directa
E08 Contar con un sistema de cobranzas y recuperación de cartera.	Estrategia Específica

Fuente: Matriz de Estrategias – Cuadro N° 64

Elaboración: La Autora

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (SPACE)

La aplicación de esta matriz va permitir determinar la adecuada postura estratégica para la cooperativa, para lo cual emplea dos ejes en los que

combina factores relativos a la industria y a la organización, que forman cuatro cuadrantes asociados a una determinada postura estratégica.


Cuadro N° 66
Factores Determinantes y Puntuación

Factores Determinantes	Puntuación
Fortaleza Financiera (FF)	+ 1 (el peor) + 6 (el mejor)
Fortaleza Industrial (FI)	
Estabilidad Ambiental (EA)	-1 (el mejor) – 6 (el peor)
Ventaja Competitiva (VC)	

Fuente: (David, 2008:226)

Elaboración: La Autora

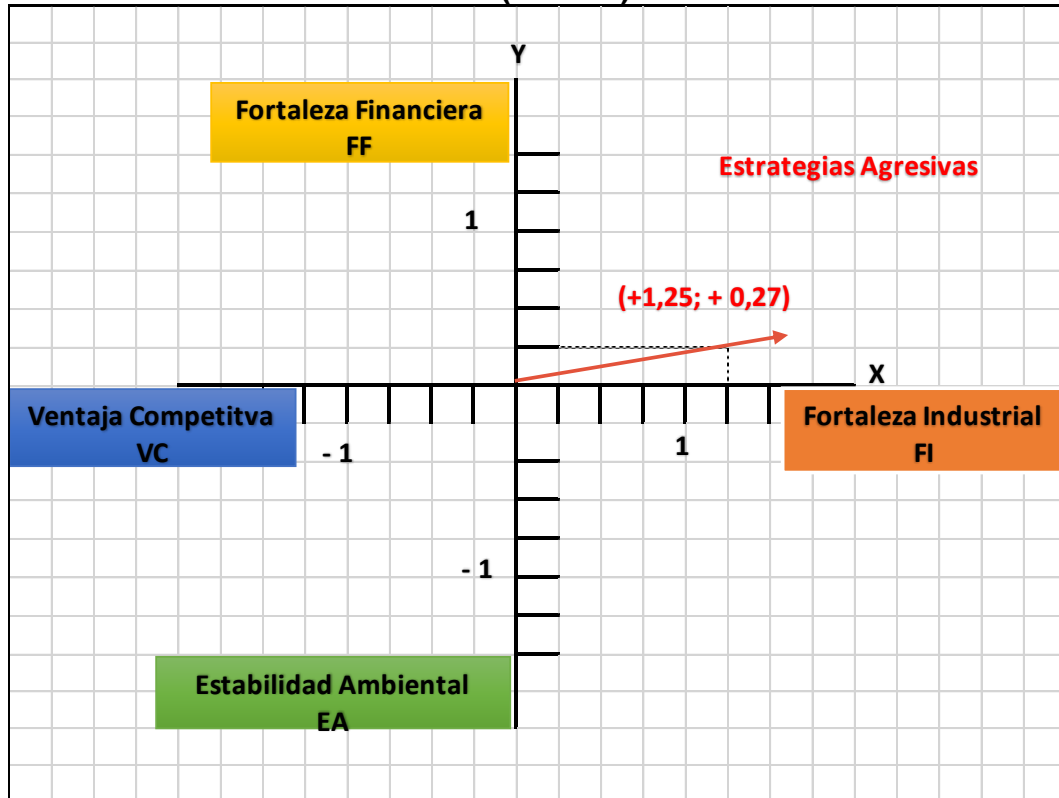
Cuadro N° 67
MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (SPACE)

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPYMEC – M	
MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (SPACE)	
Posición Estratégica Interna	
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	Puntuaciones
Liquidez	4
Capital de Trabajo	4
Endeudamiento	3
Total Fortaleza Financiera (FF)	11
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	
Participación en el mercado	- 2

Calidad del producto	- 4
Lealtad del consumidor	- 3
Utilización de la capacidad de la competencia	- 3
Total Ventaja Competitiva (VC)	- 12
Posición Estratégica Externa	
Factores Determinantes de la Estabilidad Ambiental (EA)	
Cambios Tecnológicos.	-3
Variabilidad de la demanda	- 3
Tasa de inflación	- 4
Rango de precios de productos competitivos	- 3
Rivalidad/ presión competitiva	- 4
Total Estabilidad Ambiental (EA)	- 17
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	
Potencial de crecimiento	5
Estabilidad Financiera	5
Conocimiento Tecnológico	4
Utilización de Recursos	3
Total Fortaleza Industrial (FI)	17
Conclusión:	
El promedio FF es $+ 11.0 \div 3 = 3.67$	
El promedio VC es $- 12.0 \div 4 = - 3$	
El promedio EA es $- 17.0 \div 5 = - 3.40$	
El promedio FI es $+ 17.0 \div 4 = 4.25$	
Coordenadas del Vector direccional:	
Eje X: $- 3.00 + (+4.25) = + 1.25$	
Eje Y : $- 3.40 + (+ 3.67) = + 0.27$	

Fuente: Matriz EFE, Matriz EFI, Indicadores Financieros
Elaboración: La Autora

Gráfico N° 40
GRÁFICA DE LA MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y
EVALUACIÓN DE ACCIONES (SPACE) DE LA “COOPYMEC – M”



Fuente: Matriz SPACE - Cuadro N° 67

Elaboración: La Autora

Como consecuencia de la elaboración de la matriz SPACE la organización se encuentra en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de:

- ❖ Aprovechar las oportunidades externas
- ❖ Superar las debilidades internas
- ❖ Evitar las amenazas externas

Se pueden seleccionar las siguientes estrategias alternativas, que se ubican en el cuadrante de perfiles agresivos:

- ❖ Penetración y Desarrollo de mercados
- ❖ Desarrollo de productos
- ❖ Integración directa y horizontal
- ❖ Diversificación concéntrica y horizontal

MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

Por medio de la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) se valora 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. Aquí se toma en cuenta las estrategias que resultaron de la Matriz FODA y SPACE.

Cuadro N° 68

Escala del grado de atractivo
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: (David, 2008:242)

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 69
MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPYMEC – M”

MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS

Factores Clave	Ponderación	E1.- Diseñar campañas de capacitación para la ciudadanía del sector en temáticas que involucren actividades de emprendimiento y que agregue valor tanto a los participantes como a la cooperativa.		E2.- Buscar incluir nuevos socios y reactivar a los actuales mediante un plan de promociones y premios para incentivar el ahorro.		E3.- Efectuar un plan de capacitación que permita un mejor desenvolvimiento del personal en sus funciones y actividades.		E4.- Realizar un plan de difusión de los productos y servicios que ofrece la cooperativa, mediante página web.		E5.- Desarrollar un plan de publicidad para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la cooperativa en los principales medios de comunicación radio y televisión		
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
OPORTUNIDADES	Incremento de la demanda de microcrédito en el sector.	0.16	4	0.64	4	0.64	2	0.32	3	0.48	4	0.64
	Presencia de la institución	0.12	1	0.12	1	0.12	4	0.48	1	0.12	1	0.12

	capacitadora – SECAP.											
	Convenios con instituciones.	0.13	2	0.26	3	0.39	1	0.13	3	0.39	4	0.52
	Remesas de migrantes.	0.11	3	0.33	4	0.44	2	0.22	3	0.33	4	0.44
	Existencia de medios de comunicación.	0.14	2	0.28	2	0.28	1	0.14	2	0.28	4	0.56
	Amplio sector productivo – PEA del cantón.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60
AMENAZAS	Buen Posicionamiento de la Competencia.	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48
	Crisis de la economía mundial y su repercusión en el país.	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09	2	0.18	3	0.27
1.00												
FORTALEZAS	Productos financieros acoplados al sector.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32
	Facilidad en el acceso de productos financieros.	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24
	Buena liquidez.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.12	2	0.14	4	0.28

	Crecimiento de la Cartera de Crédito.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28
	Crecimiento de Captaciones.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
	Confianza de los socios y dirigentes.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
	Buena imagen corporativa para sus socios.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
	Personal comprometido.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18
	Disponer de un local ubicado en un área estratégica.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28
	Buenas Tasas de interés.	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32
DEBILIDADES	Falta capacitación del personal.	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12
	Escaza Publicidad en el medio.	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32
	No cuenta con un sistema de cobranzas.	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14

Baja rentabilidad de los activos y capital.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
	1.00										
TOTAL			6.56		6.72		5.00		5.63		7.23

Fuente: Matriz EFE, Matriz EFI, Matriz de Estrategias.

Elaboración: La Autora

En base a este análisis, se ha establecido un orden de prioridad para la aplicación de las estrategias de acuerdo al puntaje obtenido.

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 cooperativa dando a conocer a la ciudadanía de los servicios financieros que brinda la entidad en el sector.

Internamente se requiere aplicar el programa de incentivos para el asociado, cliente de la cooperativa de esta forma le gratifica y le motiva por su participación en la entidad, en otro punto se encuentra el dar una alternativa de financiamiento tomando en cuenta, involucrando a la ciudadanía que realiza actividades emprendedoras en el sector de esta forma le va permitir a la cooperativa afrontar las amenazas con una mejor gestión y administración de los recursos, etc. La creación de una página web y la capacitación al personal en temática específica según las funciones y actividades que desempeñe que le permita realizar de una forma eficaz y eficiente su desempeño laboral, son estrategias que complementan a la anterior.


Para poder realizar un plan estratégico se debe realizar la determinación de la visión, misión para lo cual se toma en consideración varios elementos claves que permitirán establecer una clara misión y visión que

permita a la institución financiera alcanzar las metas propuestas así como también contribuirá al crecimiento y desarrollo de la institución.

Misión actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPYMEC - M”

Brindar servicios financieros, asistencia técnica social con transparencia, calidad y eficiencia, basados en la normativa ecuatoriana acrecentando el nivel socioeconómico de nuestros socios.

Cuadro N° 70
Elementos claves para Establecer la Misión Propuesta

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPYMEC – M”	
Cientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Las personas que realizan actividades productivas económicas con necesidad de financiamiento que les permita mejorar su calidad de vida.
Productos y Servicios ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?	Créditos, depósitos a plazos y servicios financieros.
Mercados ¿En dónde compite la empresa geográficamente?	Personas naturales y jurídicas del cantón Macará.
Tecnología ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?	En proceso de desarrollo.
Preocupación por la	Ser una cooperativa sólida,

<p>supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.</p> <p>¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?</p>	<p>satisfaciendo las necesidades y exigencias del mercado actual.</p>
<p>Filosofía</p> <p>¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?</p>	<p>Los valores y principios cimentados en el cooperativismo.</p>
<p>Concepto que tiene la empresa de sí misma.</p> <p>¿Cuál es su calidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?</p>	<p>Créditos oportunos de fácil acceso con tasas de interés justas y transparencia en el manejo de los recursos financieros.</p>
<p>Preocupación por su imagen pública.</p> <p>¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?</p>	<p>Contribuir al desarrollo social y económico del cantón.</p>
<p>Preocupación por los empleados.</p> <p>¿Los empleados son valiosos para la empresa?</p>	<p>Personal capacitado y comprometido.</p>

Fuente: Diagnóstico de Encuestas.
Elaboración: La Autora

**Misión propuesta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito
“COOPYMEC - M”**



MISION

Somos una institución sólida y confiable, cimentada en valores cooperativos, entregando créditos oportunos de fácil acceso y servicios financieros con tasas de interés justas para la ciudadanía del cantón Macará que realicen actividades económicas contribuyendo a mejorar su calidad de vida, con soporte del talento humano capacitado y comprometido con el mejoramiento de los procesos.


**Sustentación Técnica de la Misión propuesta para la Cooperativa de
ahorro y crédito “COOPYMEC - M”**

La misión propuesta para la cooperativa de ahorro y crédito “COOPYMEC”, se justifica técnicamente debido a que dentro de toda su estructura textual, se conceptualiza de manera clara ¿Para qué existe la organización?

Visión actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPYMEC - M”

Establecernos como una institución exitosa, sólida y organizada, ofreciendo servicios cooperativos, créditos en forma eficaz, inversiones rentables, asistencia técnica y social para los ciudadanos emprendedores en pequeñas, medianas y grandes actividades productivas de nuestro cantón y provincia de Loja.

Cuadro N° 71
Elementos claves para establecer la Visión Propuesta

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPYMEC – M”	
Tiempo	En 5 años.
Ámbito del Mercado	Cantón Macará.
Principios y Valores	Valores cooperativos
¿Qué somos y qué queremos o deseamos ser?	Una cooperativa de ahorro y crédito con una estructura sólida que pretende ser reconocida en el cantón Macará.
¿Qué necesidades se requiere satisfacer?	Satisfacer las necesidades de financiamiento a los asociados y comunidad en general.
¿Personas o grupos que se beneficiarán?	Los socios que necesitan créditos para desarrollar las diferentes actividades económicas.
Bienes y/o servicios a ofrecer	Créditos, Inversiones y servicios financieros y sociales.
¿Cómo se va ofrecer el bien o servicio?	Con calidad, eficiencia, con talento humano capacitado y comprometido.

Fuente: Diagnóstico de Encuestas
Elaboración: La Autora

**Visión propuesta para la Cooperativa de ahorro y crédito
“COOPYMEC – M ”**

A photograph of a person climbing a rock face at sunset. The person is silhouetted against the bright orange and yellow sky. The rock face is on the left side of the frame.

VISION

Ser una institución financiera reconocida en el cantón Macará por su solidez, eficiencia en la prestación de servicios financieros con calidad comprometida con la transformación social y económica del asociado y de toda la comunidad.

**Sustentación Técnica de la Visión propuesta para la Cooperativa de
Ahorro y Crédito “COOPYMEC - M”**

Conforme al concepto mismo de visión empresarial, la visión propuesta para la cooperativa de ahorro y crédito “COOPYMEC”, justifica técnicamente su redacción, debido a que dentro de toda su estructura textual, se conceptualiza de manera clara, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

VALORES

Honestidad

Consiste en realizar cada acto de nuestra vida con transparencia. La honestidad hacia los clientes y socios, recursos económicos, financieros y humanos, documentos, éstos serán utilizados con absoluta rectitud e integridad organizacional, cuidando siempre por los intereses de nuestros socios e Institución.

Solidaridad

Aportamos y potencializamos esfuerzos y recursos para resolver necesidades y retos comunes; la solidaridad es la que nos lleva a unirnos para crecer juntos y a interesarnos con lo que le pasa a los demás, para lograr una mejor calidad de vida, un mundo más justo y el camino hacia la paz.

Responsabilidad

Ser responsables de las acciones, estando siempre dispuestos a esclarecer e informar sobre las actividades ejecutadas, de manera que el socio aumente su confianza en la capacidad del personal y de la Cooperativa.

Trabajo en Equipo

Somos un grupo de personas que se necesitan entre sí; actuamos comprometidos con un propósito común y somos mutuamente responsables por los resultados.


Equidad

Atendiendo con agilidad y eficacia los requerimientos de los socios y clientes. A través de un ambiente de justicia para el otorgamiento de productos y servicios.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPYMEC - M”

De la elaboración de la matriz de estrategias cruces FO –FA -DO - DA, Matriz SPACE y Matriz MPEC, permitió la identificación de los siguientes objetivos.

**Cuadro N° 72
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

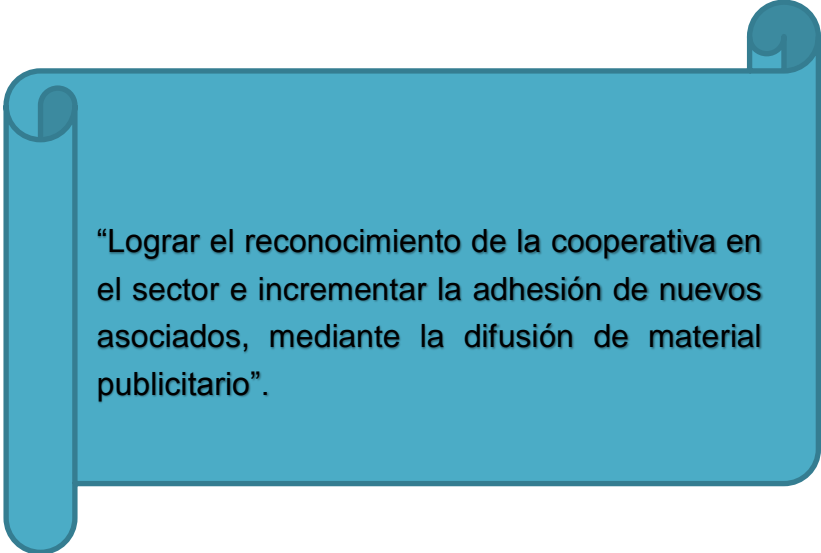
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPYMEC – M”	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
OBJETIVO N° 1 Lograr el reconocimiento de la	ESTRATEGIA N° 1 Desarrollar un plan de publicidad

cooperativa en el sector e mediante la difusión de material publicitario.	para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la cooperativa en los principales medios de comunicación radio y televisión.
<p style="text-align: center;">OBJETIVO Nº 2</p> <p>Fortalecer el grado de confiabilidad mediante el incentivo de promociones y premios.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA Nº 2</p> <p>Buscar incluir nuevos socios y reactivar a los actuales mediante un plan de promociones y premios para incentivar el ahorro.</p>
<p style="text-align: center;">OBJETIVO Nº 3</p> <p>Incrementar la participación de mercado en colocaciones, mediante la capacitación y asistencia técnica a los emprendedores del sector.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA Nº 3</p> <p>Diseñar campañas de capacitación para la ciudadanía del sector en temáticas que involucren actividades de emprendimiento y que agregue valor tanto al participante como a la cooperativa.</p>
<p style="text-align: center;">OBJETIVO Nº 4</p> <p>Dar a conocer los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa, mediante el diseño de una página web.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA Nº4</p> <p>Realizar un plan de difusión de los productos y servicios que ofrece la cooperativa, mediante página web.</p>
<p style="text-align: center;">OBJETIVO Nº 5</p> <p>Contar y mantener el personal capacitado con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio a los asociados.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA Nº 5</p> <p>Efectuar un plan de capacitación que permita un mejor desenvolvimiento del personal en sus funciones y actividades.</p>

Fuente: Matriz MPEC – Cuadro Nº 69

Elaboración: La Autora

PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 1



“Lograr el reconocimiento de la cooperativa en el sector e incrementar la adhesión de nuevos asociados, mediante la difusión de material publicitario”.

Introducción

La publicidad, es una de esas herramientas que no le debe faltar a cualquier entidad aun sin importar el tamaño de esta, pues aunque sea pequeña una entidad requiere de una buena publicidad para cumplir su objetivo, que como sabemos es dar a conocer sus productos y servicios que ofrece a la comunidad, haciendo uso de los medios de comunicación existentes en el sector, logrando de esta manera el desarrollo y estabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “COOPYMEC - M”.

Diagnóstico

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito e instituciones financieras deben realizar el proceso de publicidad para que la ciudadanía conozca los productos y servicios que brinda mediante el uso de cualquier medio de

comunicación ya que es un hecho a la vista que la publicidad desempeña un papel importante, se podría decir que es una herramienta estratégica en el desarrollo de una entidad.

El presente plan de publicidad para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la cooperativa, es referente debido al carecimiento de publicidad y posicionamiento de la entidad en el sector y ha sido elaborado con el fin de incrementar la adhesión de nuevos socios.

Estrategia

Desarrollar un plan de publicidad para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la cooperativa en los principales medios de comunicación radio y televisión.

Tácticas

- ❖ La contratación será en los medios de comunicación más conocidos, los cuales serán transmitidos en los horarios de mayor audiencia.
- ❖ En cada anuncio publicitario debe hacer referencia a las tasas de interés, productos y servicios que ofrece la entidad, hacer énfasis al eslogan, incentivando a la ciudadanía a formar parte de la cooperativa.

Políticas

- ❖ La elección de los medios de comunicación se realiza de acuerdo al alcance de sectores de mercado.

- ❖ Difundir la publicidad en el medio de comunicación radial que sea de mayor sintonización a nivel local y provincial.
- ❖ Difundir la publicidad en el medio de comunicación televisivo local.

Líneas de Acción

La campaña promocional, es la base por la cual debe empezar toda entidad se la diseña para alcanzar una meta predeterminada. Se realizará la publicidad a través de:

- ❖ Publicidad en Radio local y provincial
- ❖ Publicidad Televisiva

Recursos

Recursos humanos

- ❖ Gerente

Recursos económicos

- ❖ Costo de publicidad radial y televisiva

Tiempo

- ❖ Se ha podido determinar que el tiempo necesario para poder cumplir de manera satisfactoria con el presente objetivo estratégico del plan de publicidad radial y televisiva se la realizará por el lapso de 12 meses contados a partir de la implementación del presente plan estratégico dentro de la cooperativa.

Responsable

- ❖ Gerente

Resultados esperados

- ❖ Incremento de socios en la cooperativa.
- ❖ Incremento en el uso de productos y servicios por parte de los asociados.
- ❖ Posicionar la imagen y ubicación de la cooperativa.

Desarrollo

- ❖ Elaboración de la jingle Institucional para radio
- ❖ Publicidad televisiva

Jingle Radial

La publicidad se la realizara en las siguientes radios:

Radio local Stéreo Macara, emite su señal desde la ciudad hacia la provincia de Loja, cuya área de cobertura alcanza todo el cantón Macará y parte de los cantones vecinos: Zapotillo, Sozoranga, Celica y el Norte del Perú, su mega es 99.7 Mhz y su frecuencia es FM Estéreo, transmitirá la publicidad de lunes a viernes en programación regular más dos spots diarios en el noticiero de lunes a viernes; Radio Luz y Vida su mega es 83.1 Mhz y su frecuencia es FM realizará la publicidad de lunes a viernes ya que esta emisora tiene cobertura a nivel de toda la provincia de Loja.

DISEÑO DE LA CUÑA RADIAL PARA LA “COOPYMEC”



La cooperativa que nació del sueño de los Macareños pone al servicio de la comunidad una variedad de servicios, pagos de giros con Money Gram, pago del bono de desarrollo humano, depósitos a plazo fijo y Ahorro, Créditos con las mejores tasas de interés del mercado.

Te gustaría emprender en tu propio negocio, ven ánimoate que nosotros te ayudamos a financiar tus ideas porque creemos en tu capacidad creativa e innovadora.

Ven y forma parte de la cooperativa de los Macareños para que hagas realidad tus sueños y el de los tuyos.

Ubicamos en la Avenida Juvenal Jaramillo y Lázaro Vaca

Macará – Loja – Ecuador

Teléf.: 072695 - 731

Solidaria, Transparente y Eficiente como su gente!!!!

Publicidad Televisiva

Se realizará anuncios publicitarios en Maxivisión Canal, televisora que se transmite a través del canal N° 8 dentro del Sistema de Televisión por Cable “SUPERCABLE – MCARA”, de Lunes a Viernes en el que incluyen ocho spots publicitarios incluidos en los noticieros estos en el horario de las 19:15 Noticiero Estelar Maxivisión y en el MVC Noticiero de las 12:00;

dado que en estos segmentos y por el horario son de mayor preferencia por los televidentes.





157658219 www.natura-cordoba.com.ar

A collection of perfume bottles in various colors (purple, pink, green, white, orange, red) with price tags. The bottles are arranged in a grid-like pattern. The prices are: \$294, \$248, \$195, \$100, \$248, \$195, \$248, \$248.

Jóvenes
emprendedores




En el caso de la publicidad por televisión se transmitirán imágenes de las instalaciones de la cooperativa seguido de los posibles negocios que los clientes pueden crear o iniciar gracias al crédito, envío de giros, cobro del bono de desarrollo humano, además se usará la misma publicidad que se

usó en el medio radial y al finalizar el spot publicitario saldrá el logo de la Cooperativa, la dirección, el teléfono y slogan.

Fuentes de Financiamiento

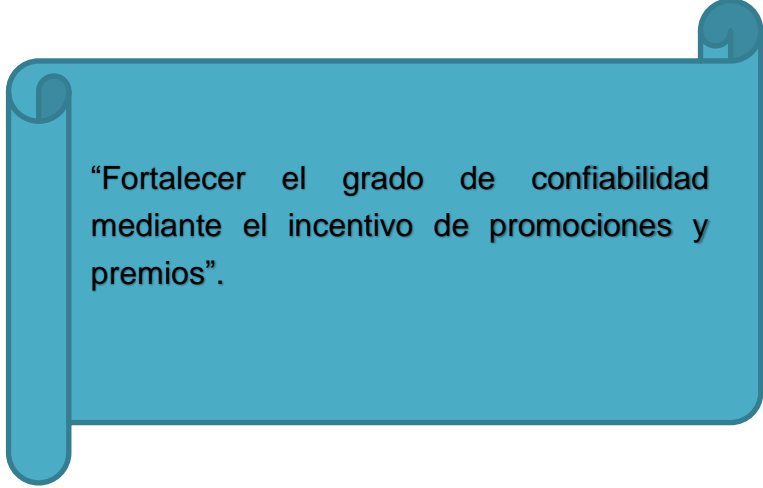
- ❖ El presente proyecto se lo financiará con recursos propios de la cooperativa.

**Cuadro N° 73
PRESUPUESTO**

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPYMEC – M”			
CANTIDAD DE CUÑAS	DETALLE	PRECIO UNITARIO(USD)	TOTAL EN 5 AÑOS
12 meses	<u>Paquete de Radio más Televisión local</u>	200.00	2.400.00
	Jingle Radial local Jingle Stéreo Macará Publicidad Televisiva local Maxivisión TV		
12 meses	Jingle Radial Provincial Jingle Radio Luz y Vida	206.00	2.472.00
	<u>Imprevistos</u>	100.00	100.00
TOTAL			\$ 4.972.00

Fuente: Radio Stéreo Macará – Maxivisión Canal – Radio Luz y Vida
Elaboración: La Autora

PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 2



“Fortalecer el grado de confiabilidad mediante el incentivo de promociones y premios”.

Introducción

En un mundo globalizado y altamente competitivo como en el que hoy existimos, los incentivos se han convertido en un factor determinístico e ineludible de las instituciones para lograr el aumento en los volúmenes de producción, acentuando así, la importancia de esta forma de compensación.

Es por ello que es indispensable que la Cooperativa cuente con programas y procedimientos de evaluación a los sistemas de compensación y beneficios, los cuales deben ser claros y conocidos por todos los socios.

Diagnóstico

En la cooperativa no se maneja ningún programa de incentivo a los asociados, por lo tanto es indispensable que se les motive por el cumplimiento de sus metas, actividades y proyectos y así también por gratificar la fidelidad y confianza en la entidad.

Estrategia

Buscar incluir nuevos socios y reactivar a los actuales mediante un plan de promociones y premios para incentivar el ahorro.

Tácticas

- ❖ Implementar y promover un plan de incentivos que motiven a los socios actuales y futuros de la cooperativa a través de premios como gorras, camisetas, esferográficos y noteros.
- ❖ Incentivar la cultura del ahorro en los asociados.

Políticas

- ❖ La política útil para lograr alcanzar con éxito el objetivo propuesto consistirá principalmente en proporcionar un incentivo a los asociados.

Líneas de Acción

- ❖ Premiar la confianza de los asociados por hacer uso de los servicios financieros que ofrece la cooperativa.

Recursos

Recursos Humanos

- ❖ Gerente y Directivos

Recursos Económicos

- ❖ Costo por incurrir en la ejecución del presente objetivo.

Tiempo

- ❖ El presente objetivo se lo pondrá en ejecución a partir de la fecha que pongan en marcha el plan estratégico para la cooperativa y tendrá una duración de un año.

Responsables

- ❖ Gerente, Presidente, Consejo de Administración, Comité de Asuntos Sociales.

Resultados Esperados

- ❖ Atraer el ahorro y la inversión a la cooperativa.
- ❖ Incrementar la participación de asociados en las actividades que realice la cooperativa.
- ❖ Elevar el grado de pertenencia y fidelización de los asociados.

Financiamiento

- ❖ El financiamiento para cumplir con este objetivo se lo realizará con recursos de la cooperativa.

Desarrollo

En cuanto al desarrollo de este objetivo, se toma en cuenta los siguientes incentivos destinados a los asociados; con el fin que tengan presente el nombre de la cooperativa en el momento de utilizarlos.

Camisetas y gorras con el logo de la cooperativa se entregarán a los socios que realicen un crédito.

Esferográficos de material reciclable para los socios que realicen una apertura de cuenta.

El notero con esfero se entregaran a los socios que realicen depósitos a plazo fijo.

❖ Gorras



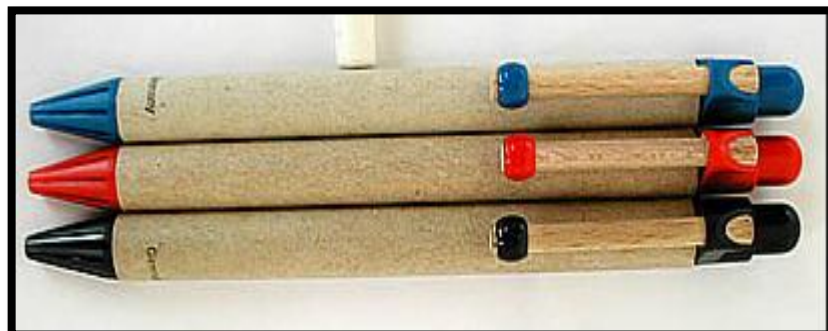
❖ Camisetas



❖ Noteros en Material reciclable.



❖ Esferos en Material reciclable



Sorteo de los siguientes presentes:

- ❖ Electrodomésticos:
- ❖ Olla arrocera.
- ❖ Una licuadora.
- ❖ Un Horno Microondas.
- ❖ Minicomponente

Para el sorteo se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ Esta actividad se la realizará en el mes de Diciembre.
- ❖ Los socios que deseen participar en el sorteo recibirán los boletos por sus depósitos realizados, los mismos que serán por los siguientes tipos de captaciones económicas mínimas de conformidad con el siguiente detalle:

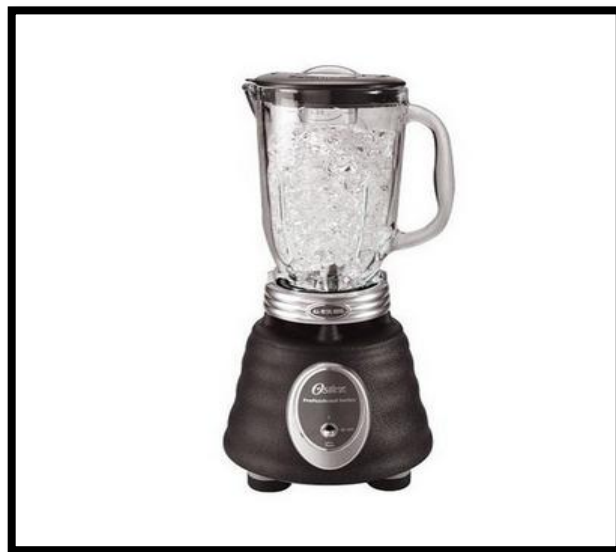
Depósito a plazo fijo por cada \$ 100.00	2 boletos
Depósito en ahorro por cada \$ 100.00	2 boletos
Ingreso de un nuevo socio	2 boletos
Por presentar un socio nuevo	1 boleto
Reapertura de cuenta	1 boleto

Premios para el Sorteo

❖ Olla Arrocera



❖ Licuadora



❖ **Horno Microondas**



❖ **Minicomponente**



**Cuadro N° 74
PRESUPUESTO**

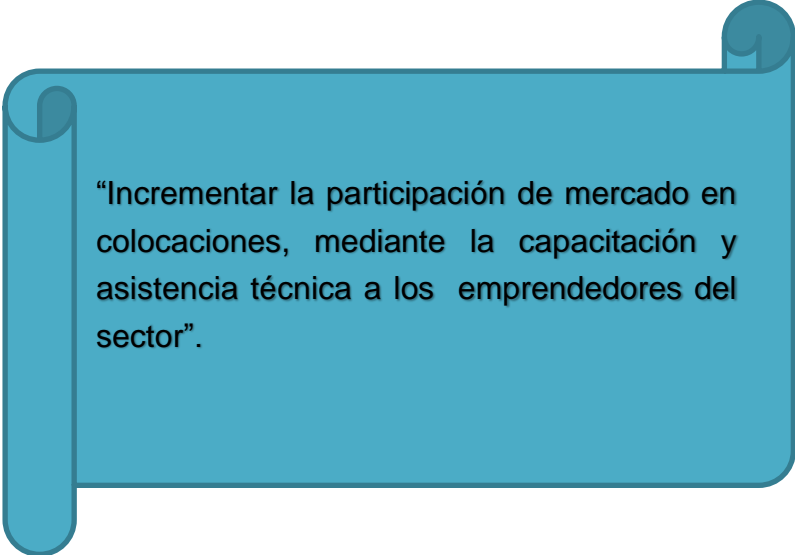
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPYMEC – M”				
TIEMPO	CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	TOTAL EN 5 AÑOS
En un año	500	Esferos en material reciclable con el logo y nombre de la cooperativa	0.50	250.00
	200	Noteros incluido esfero en material reciclable	1.29	258.00
	200	Camisetas con logo de la cooperativa	7.00	1.400.00
	100	Gorras con logo de la cooperativa	5.00	500.00
		<u>SORTEO</u>		
	1000	Impresión de Boletos	0.028	28.00
	1	Olla arrocera Oster Modelo: 6029 - 013	55.00	55.00
	1	Licadora Oster Modelo:4666 3V	95.00	95.00

	1	Horno Microondas General Electric Modelo: JES14869FE	160.00	160.00
	1	Minicomponente Panasonic Modelo: SCAKX16PNK	186.00	186.00
TOTAL				\$ 2.932.00

Fuente: Empresa Popart artículos de publicidad, Castillo Sport, Imprenta Píxeles, Electrodomésticos Tello Villavicencio.

Elaboración: La Autora

PLAN DE OPERATIVIDAD EL OBJETIVO ESTRATEGICO N° 3



“Incrementar la participación de mercado en colocaciones, mediante la capacitación y asistencia técnica a los emprendedores del sector”.

Introducción

El posicionamiento de una entidad en el mercado implica la aplicación de acciones que se utilice para diferenciarse de otra en forma favorable en los consumidores; en gran parte el futuro de las empresas depende de la posición que estas hayan logrado en el mercado.

El microcrédito es una herramienta de los sectores de Economía Social y Solidaria destinado a trabajadores y trabajadoras que desarrollan emprendimientos productivos, comerciales o de servicios de manera asociativa y/o familiar y necesitan dinero para adquirir insumos, maquinaria o para hacer crecer su actividad. Está especialmente pensada para quienes no cuentan con garantías patrimoniales o no reúnen las

condiciones para acceder a créditos bancarios tradicionales.

Diagnóstico

Conseguir el dinero necesario para llevar a cabo una idea de negocios es una de las preocupaciones más grandes de cualquier emprendedor.

La cooperativa en el corto tiempo que opera en el sector ha experimentado un continuo crecimiento y acogida en el servicio de los microcréditos; y, tomando en cuenta las diversas actividades de comercio y de emprendimiento que existen en el medio, permite el incremento de la demanda de este servicio; razón por la cual se debe aprovechar la demanda con una línea de microcrédito con capacitación y asistencia técnica para los emprendedores del sector, lo cual va contribuir al progreso de la comunidad.

Estrategia

Diseñar campañas de capacitación para la ciudadanía del sector en temáticas que involucren actividades de emprendimiento y que agregue valor tanto al participante como a la cooperativa.

Tácticas

- ❖ Apoyar con el financiamiento a los proyectos económicos de emprendimiento orientados al bienestar de los asociados y sus grupos familiares.

- ❖ Gestionar el apoyo de instituciones públicas y fundaciones que trabajan y brindan apoyo a las organizaciones y sectores de economía popular y solidaria como: REFSE, FINANCORP, GADM, Universidad Nacional de Loja específicamente a los docentes y estudiantes de la carrera de banca y finanzas para que se realicen talleres de capacitación y asesoría técnica a los ciudadanos que realicen actividades de emprendimiento o que deseen emprender en alguna actividad productiva.

Política

- ❖ Mejorar los conocimientos teóricos prácticos de los emprendedores que realizan o estén por realizar alguna actividad económica productiva en el sector.

Líneas de Acción

- ❖ Potenciar y fortalecer el crecimiento económico – financiero de la cooperativa apoyando a los asociados con microcréditos para actividades emprendedoras.
- ❖ Desarrollar e institucionalizar mecanismos de medición de satisfacción de socios y de impacto de los productos y servicios financieros.

Recursos

Recursos Humanos

- ❖ Gerente y Directivos de la cooperativa.
- ❖ Representantes de FINANCORP, REFSE, GADM y Universidad Nacional de Loja – Carrera de Ing. En Banca y Finanzas.

Recursos Económicos

- ❖ Costo incurrido por la puesta en marcha del presente objetivo.

Tiempo

- ❖ El presente objetivo se lo realizará una vez al año el tiempo de duración de la presente actividad es de ocho meses y se pondrá en marcha desde el momento en que se realice la implementación del plan estratégico en la cooperativa.

Responsable

- ❖ Las personas que deben encargarse de éste objetivo es la Gerente, en conjunto con el Consejo de Administración, Presidente, y Comité de Asuntos Sociales y Educación.

Resultados Esperados

- ❖ Alcanzar un porcentaje alto de la puesta en práctica de proyectos económicos y sociales hacia los asociados apoyados por la Cooperativa.

- ❖ Lograr que los Asociados se formen en Emprendimiento empresarial y se vinculen a diferentes Asociaciones de emprendimiento existentes en el sector.
- ❖ Aumentar la captación de nuevos socios.
- ❖ Incrementar la participación de la cooperativa en el mercado.
- ❖ Asegurar la Rentabilidad Financiera de la cooperativa.

Financiamiento

- ❖ El financiamiento para cumplir con este objetivo se realizará con recursos de la cooperativa.

Desarrollo

La participación de la cooperativa en esta propuesta es fundamental ya que ella auspiciará este convenio de capacitación y asistencia técnica para los asociados y ciudadanía en general que deseen o estén interesados en realizar o poner en marcha una actividad económica productiva; mediante este proyecto se busca impulsar la productividad de los emprendedores para que de esta forma contribuya a mejorar su calidad de vida y el de sus familias.

En la cooperativa existen líneas de crédito en funcionamiento a través de las cuales se busca potenciar las actividades y capacidades emprendedoras de la población; por otra parte le permitirá a la entidad posicionarse en el mercado en el cual opera mediante el

Microcrédito ya que así satisface la necesidad de financiamiento en el sector.

Para el desarrollo del objetivo se llevará a cabo una reunión mediante convocatoria realizada a los Directivos y Funcionarios de la entidad para socializar sobre la propuesta y poder coordinar las diferentes actividades y procedimientos a desarrollarse con el fin de llegar a un acuerdo con las instituciones tomadas en cuenta para que realicen la capacitación y asistencia técnica respectiva hacia la ciudadanía.

El gerente coordinará con los representantes de la REFSE, FINANCORP, Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Macará GADM y la Universidad Nacional de Loja – Carrera de Ing. En Banca y Finanzas ya que ésta última realiza el aporte social hay que tomar en cuenta este factor para involucrarla en esta temática, para establecer la participación de dos capacitadores por institución así también se determinarán los meses, fechas, días, hora y lugar donde se van impartir las asesorías a la ciudadanía.

En cuanto a las asesorías que recibirá la ciudadanía en general, el gerente se encargará de realizar la convocatoria a través de radio y televisión en la que se detallará el mes, fecha, día, hora y lugar donde se llevará a cabo la socialización sobre temas de emprendimiento en actividades económicas.

Los eventos se desarrollarán en fechas determinadas y aprobadas tanto por los directivos de la cooperativa como de los capacitadores, las capacitaciones se las realizará cada dos meses durante el año.

Los temas de capacitación serán determinados en base a las diferentes temáticas relacionadas a las actividades económicas productivas de emprendimiento y sectores económicos que componen el aparato productivo del cantón. La cooperativa como patrocinadora del evento realizará la entrega de hojas volantes en las que detalle sus servicios financieros, haciendo constar su patrocinio y la temática de la capacitación.

A continuación se presenta un presupuesto aproximado para unas de las tantas actividades emprendedoras productivas del sector:

Cuadro N° 75
Presupuesto de Actividades de Emprendimiento - Crianza de Pollos



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPYMEC – M”

Cantidad	Detalle	V.U	Valor total de la Inversión Realizada	Tiempo del pollo para la venta	Peso del Pollo listo para vender	Valor del pollo por libras	Valor por la venta total del pollo
1000	Pollos	0.70	700.00	45 días	6 libras	\$1.60	\$ 9.600.00
13 quintales	Balanceado de Engorde y Crecimiento	30.00	390.00				
20 quintales	Maíz Molido	20.00	400.00				
	Vitaminas	30.00	30.00				
	Vacunas	50.00	50.00				
	Antibióticos	50.00	50.00				
20	Bebederos	10.00	200.00				
20	Comederos	10.00	200.00				
	<u>Construcción del Galpón de 6x8</u>						

76	<u>Hojas de Zinc de 3mts.</u>	7.50	570.00				
46 mts.	<u>Malla</u>	15.00	690.00				
2	<u>Mano de Obra de 2 trabajadores</u>	15.00	60.00				
TOTAL			\$ 3.340.00				
Gastos por la Inversión Realizada: \$ 3.340.00							
Valor Total por la Venta del Pollo: \$ 9.600.00							
Ganancia de: \$ 6.260.00							

Fuente: Información obtenida de las personas que realizan crianza de pollos en el sector

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 76
Presupuesto de Actividades de Emprendimiento - Crianza de Chanchos



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COOPYMEC – M"

Cantidad	Detalle	V.U	Valor total de la Inversión realizada	Tiempo del chanco listo para la venta	Peso del chanco listo para vender	Valor por libras	Valor por la venta total del chanco
20	Chanchos de 11.5 kg	3.5	805.00	4 meses	120 libras	\$2.25	\$ 5.400.00
40 quintales	Balanceado de Crecimiento	30.00	1.200.00				
40 quintales	Maíz Molido	20.00	800.00				
40 quintales	Polvillo	12.00	480.00				
	Vitaminas	50.00	50.00				
	<u>Construcción de la Chanchera de 5x5</u>						
2	<u>Mano de Obra de 2 trabajadores</u>	15.00	60.00				
500	<u>Ladrillos</u>	0.18	90.00				
4	<u>Fundas de cemento</u>	7.50	30.00				

1	<u>Cúbico de grava</u>		15.00				
1	<u>Cúbico de arena</u>		15.00				
2	<u>Listones de madera 8x4</u>	4.00	8.00				
4	<u>Listones de madera 4x4</u>	2.00	4.00				
5	<u>Hojas de zinc</u>	7.5	37.5				
TOTAL			\$ 3.594.50				
Gastos por la Inversión Realizada: \$ 3.594.50							
Valor Total por la Venta del Chancho: \$ 5.400.00							
Ganancia de: \$ 1.805.50							

Fuente: Información obtenida de las personas que realizan crianza de chanchos en el sector.

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 77
Temas para la Capacitación a la Ciudadanía



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPYMEC – M”

TEMAS PARA LA CAPACITACIÓN

- ❖ Generación de Empleo
- ❖ Gestión de Pequeños Negocios
- ❖ Empresas Familiares
- ❖ Relaciones Humanas
- ❖ Atención al Cliente
- ❖ Manejo de Financiamiento

DIRIGIDO A: La Ciudadanía en General del Cantón Macará.

LUGAR: Salón del Pueblo del GADM

HORARIO: Sábado de 08:30 – 10:30

La capacitación se la llevará a cabo cada dos meses.

CAPACITADORES PERTENECIENTES A LAS SIGUIENTES INSTITUCIONES:

- ❖ REFSE
- ❖ FINANCORP
- ❖ GADM
- ❖ U.N.L – CARRERA DE ING. EN BANCA Y FINANZAS

Fuentes de Financiamiento

- ❖ Para el cumplimiento del presente objetivo se lo realizará con recursos de la cooperativa.

Cuadro Nº 78
INSTITUCIONES CAPACITADORAS Y PARTICIPANTES



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COOPYMEC – M"

Nº CAPACITADORES	INSTITUCIONES CAPACITADORAS	MESES	PARTICIPANTES
2	<u>REFSE</u>	MARZO	Socios y Ciudadanía en General que Realicen o tengan Interés de Realizar una Actividad de Emprendimiento.
2	<u>FINANCORP</u>	MAYO	
2	<u>GADM</u>	JULIO	
2	<u>UNL – CARRERA DE BANCA Y FINANZAS</u>	SEPTIEMBRE	

Fuente: Plan de Operatividad del Objetivo Estratégico Nº 3

Elaboración: La Autora

**Cuadro Nº 79
PRESUPUESTO**



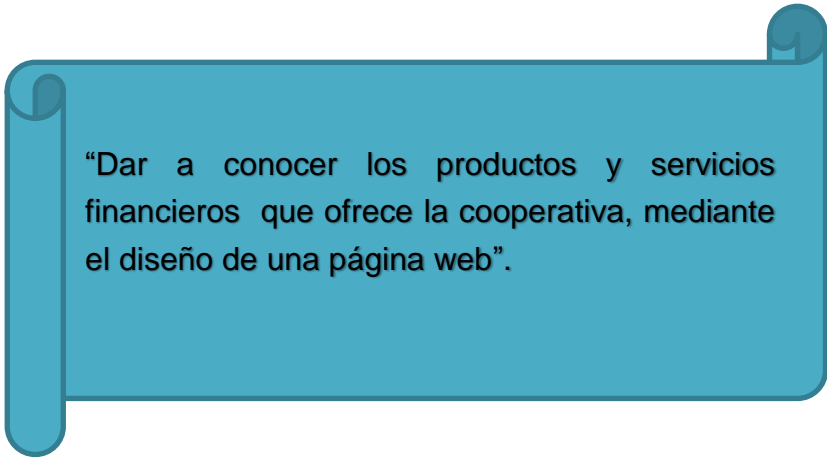
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COOPYMEC – M"

CANTIDAD	TIEMPO	TOTAL CAPACITADORES	INSTITUCIONES CAPACITADORAS	DETALLE	VALOR UNITARIO	TOTAL EN 5 AÑOS
	En 8 meses	8	Red de Entidades Financieras Equitativas de la Región Siete REFSE FINANCORP Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Macará GADM Universidad Nacional de Loja – Carrera de Ing. En Banca y Finanzas U.N.L	Alojamiento	15.00	120.00
				Alimentación	10.00	80.00
				Trasporte	12.00	96.00
				Alquiler de Infocus	15.00	120.00
				Hojas Volantes		

1000				con detalle de los servicios financieros y temática de capacitación, haciendo constar que la cooperativa auspicia la capacitación Imprevistos	90.00	90.00	
						100.00	
TOTAL							\$ 606.00

Fuente: Plan de Operatividad del Objetivo Estratégico N° 4, Empresas de Servicios del Cantón Macará, Imprenta Píxeles.
Elaboración: La Autora

PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 4



“Dar a conocer los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa, mediante el diseño de una página web”.

Introducción

La página web es un medio ideal para que cualquier persona en el mundo pueda encontrar información acerca de la cooperativa y de sus servicios, además se aprovecha los recursos audio – visuales.

Diagnóstico

El desarrollo y crecimiento de toda organización, hoy en día depende de la capacidad que tengan sus directivos de poder competir con éxito ante otras de similares características o que ofrezcan los mismos productos o servicios dentro del mercado; la competitividad en nuestro medio depende de muchos factores, de entre los que despunta la tecnología informática.

Si bien, en la actualidad la cooperativa “COOPYMEC”, cuenta con programas informáticos y software; los mismos no responden de manera satisfactoria a las variadas exigencias que la tecnología del mercado competitivo actual demanda; ante esta realidad, surge la inminente necesidad de proceder a la creación de una página web acorde a las exigencias y necesidades del medio la misma que les permitirá darse a conocer y competir a nivel local y provincial de forma rápida, ágil y eficaz las 24 horas.

Estrategia

Realizar un plan de difusión de los productos y servicios que ofrece la cooperativa, mediante página web.

Tácticas

- ❖ Se realizará un diseño único y personalizado de la cooperativa en la página web, que incluirá imágenes fijas y dinámicas, galerías, video integrado, texto fijo, ubicación, contactos, noticias, eventos, reportes de usuarios que visitan la página, mensajería de Facebook y Twitter con control y moderación de comentarios.
- ❖ Permitirá al socio consultar el saldo de su cuenta y fechas de vencimiento del pago de su crédito.
- ❖ Lograr difundir todos los servicios que brinda la “COOPYMEC”, de una forma rápida y desde cualquier parte del mundo.

Políticas

- ❖ Contar con una herramienta de fácil acceso para todas las personas que tengan interés por conocer la cooperativa y sus servicios desde cualquier parte del mundo.

Líneas de Acción

- ❖ Se tendrá constante contacto con el socio para determinar necesidades; mediante la notificación de e - mail para los actuales socios que tengan una dirección de correo electrónico para informar y estimular la visita de la página web.
- ❖ Actualizar la base de datos de los asociados y clientes.
- ❖ Gestión de calidad mediante la prestación del servicio ofrecido.
- ❖ Operatividad y mantenimiento de los servicios existentes.

Recursos

Recursos Humanos

- ❖ Gerente.
- ❖ El profesional especializado en el diseño de páginas web para instituciones financieras.

Recursos Económicos

- ❖ Costo del diseño de la página web.

Tiempo

- ❖ El tiempo necesario para cumplir con el objetivo es de forma permanente a partir de la implementación del presente plan estratégico dentro de la cooperativa.

Responsable

- ❖ Gerente

Resultados esperados

- ❖ Mejorar el canal de comunicación actual de la cooperativa con sus asociados a través del uso de la página web.
- ❖ Incremento de la cartera de socios.
- ❖ Notificar al 100% de los asociados mediante el uso del correo electrónico para mantenerlos informados sobre las actividades, programas y eventos que estén próximos a realizarse.
- ❖ Mantener al día el pago de las cuotas de créditos que los asociados mantengan en la entidad.

Desarrollo

La página web, consta de un Sistema Web 2.0 con un Módulo de Cobranzas y notificaciones. El portal web 2.0 será un sistema administrable totalmente, es muy amigable al propietario, para modificar la información las veces que sea necesario.

La aplicación incluye un hosting y dominio durante un año a partir de la fecha del contrato, existe un pago adicional anual por este servicio.

La presentación de servicios se realizará en forma de categorías con pestañas jerárquicas y detrás de cada uno el detalle, características de cada producto.

El diseño de la página web contará con una portada o página de inicio con los colores característicos de la cooperativa donde se aprecia el logo, nombre, misión visión, con vínculos que llevan a una página secundaria que contenga información acerca de los servicios, antecedentes de la cooperativa, cuerpo directivo, organigrama, actividades, boletines, contactos e información de cómo asociarse.

Mediante el módulo de cobranzas y notificaciones permitirá el ingreso de cuotas de los créditos con fechas de vencimiento y vencidas, el cual notificara mediante correo electrónico a los asociados. Estos datos tienen la opción de ser subidos desde un archivo de Excel.

La actualización de la página web la realizará la persona que recibió la capacitación respectiva en este caso sería al Gerente para que haga uso de la red de internet y correo electrónico al cual se le va entregar un usuario y contraseña con una guía de instrucciones para que se encargue de realizar las modificaciones a la información desde imágenes, texto, pestañas de servicio de la página web, recibir y envió de e – mails a los asociados.

El mantenimiento y soporte técnico que requiera el sitio web, se encargará la empresa creadora del diseño.

Diseño de la Página Web



Fuentes de Financiamiento

- ❖ El presente proyecto se lo financiará con recursos propio de la cooperativa.

**Cuadro N° 80
PRESUPUESTO**



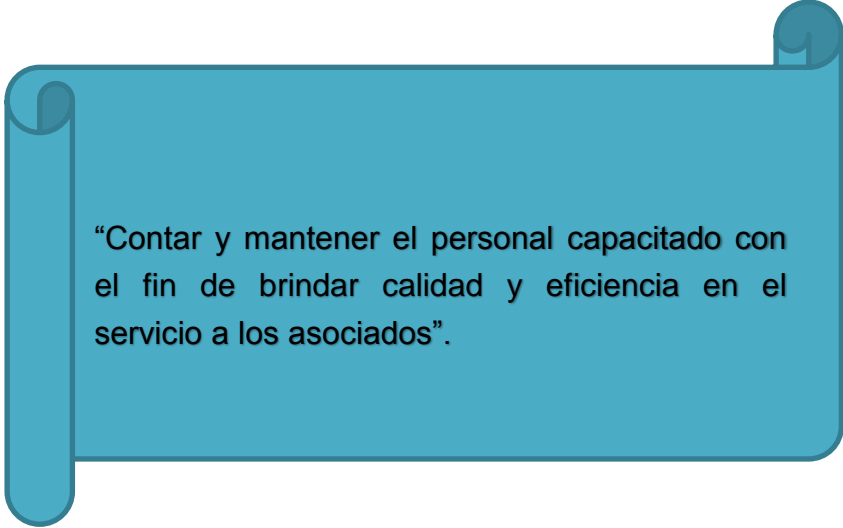
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COOPYMEC – M"

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO UNITARIO(USD)	TOTAL EN 5 AÑOS
1	<u>Sistema</u> Sistema Web 2.0	560.00	560.00
1	<u>Módulo</u> Módulo de Cobranzas y Notificaciones	336.00	336.00
1	<u>Pago anual</u> Soporte, Hosting y Dominio	112.00	560.00
	<u>Imprevistos</u>	100.00	100.00
TOTAL			\$ 1.556.00

Fuente: Master PC

Elaboración: La Autora

PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 5



“Contar y mantener el personal capacitado con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio a los asociados”.

Introducción

La capacitación es un proceso educacional de forma estratégica aplicada de manera organizada y general, mediante la misma, el personal adquiere o desarrolla conocimientos, habilidades específicas concernientes al trabajo, y modifica sus actitudes frente aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Diagnóstico

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Es así que en la cooperativa el personal cumple y desarrolla sus actividades asignadas en forma generalizada, por lo que es necesario realizar esfuerzos para que la capacitación sea de forma permanente considerándose que el recurso más importante de toda

empresa lo constituye el personal implicado en las actividades laborales, lo cual contribuirá a mejorar el servicio y atención a los socios, creando mayor operatividad y correcto desenvolvimiento de las actividades, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, se promueve la comunicación a toda la organización.

Estrategia

Efectuar un plan de capacitación que permita un mejor desenvolvimiento del personal en sus funciones y actividades.

Tácticas

- ❖ Realizar un plan de capacitación para el personal de la cooperativa con temas relacionados a las funciones y actividades que desempeña.

Políticas

- ❖ La capacitación será de carácter obligatorio, razón por la cual debe participar todo el personal quienes deben ser puntuales y participar activamente en el proceso de capacitación.
- ❖ La capacitación se llevara a cabo en horas no laborables.
- ❖ Facilitar la preparación pertinente de los empleados con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral.
- ❖ La culminación de los programas de capacitación se tendrá en cuenta de acuerdo con el tiempo estipulado por el centro de formación; para

todos los casos de capacitación, de no acreditar la aprobación del curso deberá reembolsar la suma cubierta por la cooperativa.

Líneas de Acción

- ❖ Se lo realizara a través de seminarios como: Relaciones Humanas, Liderazgo, Planeación Estratégica, y Marketing y Ventas.

Recursos

Recursos Humanos

- ❖ Durante el proceso se contara con instructores capaces de impartir sus conocimientos de acuerdo a las necesidades y áreas de trabajo de los participantes que se encuentran realizando sus labores en la empresa por ende se ha considerado a SECAP como la entidad académica de impartir el curso de capacitación.
- ❖ Gerente

Recursos Financieros

- ❖ Costo del programa de capacitación al personal de la cooperativa.

Tiempo

- ❖ La capacitación se la realizará una vez al año se estima el tiempo de duración de esta actividad es de siete meses a partir de la implementación del presente plan estratégico dentro de la cooperativa.

Responsable

- ❖ La responsabilidad de velar por el cumplimiento del presente objetivo es el Gerente de la cooperativa.

Resultados Esperados

- ❖ Aumentar la productividad de los empleados.
- ❖ Mejorar los conocimientos y motivación del personal.
- ❖ Fomentar una cultura de cooperación y servicio hacia el socio por parte del personal.

Desarrollo

La Capacitación al Personal que labora en la cooperativa se la realizará tomando en cuenta los siguientes temas.

Talleres de:

- ❖ Relaciones Humanas
- ❖ Liderazgo
- ❖ Planeación Estratégica
- ❖ Marketing y Ventas

Cuadro Nº 81
TALLER DE RELACIONES HUMANAS



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

“COOPYMEC – M”

TEMA DEL CURSO: RELACIONES HUMANAS

DIRIGICO A: GERENTE Y PERSONAL DE LA COOPERATIVA

FECHA INICIO: MARZO

HORARIO: 18:00 – 21:45

DURACION: 60 horas pedagógicas (0:45)

LUGAR: Instalaciones del SECAP - Macará.

INSTRUCTORES:

Personal del Centro de Capacitación Profesional SECAP.

FINANCIAMIENTO: Con recursos de la cooperativa.

OBJETIVO

Las buenas relaciones humanas es un factor importante para el éxito de las organizaciones modernas no sólo con los clientes sino también internamente; con su personal.

Este taller permitirá identificar las características necesarias para crear y mantener relaciones humanas positivas entre el personal que labora en la entidad. Analizar las técnicas y métodos más recurrentes para poder integrar equipos de trabajo, armónicos, eficaces y eficientes, orientados hacia el logro de los objetivos de la entidad.


Contenido

- ❖ Que son las Relaciones Humanas
- ❖ La comunicación.
- ❖ Importancia de la constitución de equipos de trabajo.
- ❖ La motivación y el desarrollo interpersonal

Fuente: Secap – Macará

Elaboración: La Autora

MATERIAL DE LA CAPACITACIÓN

<p>Qué son las RELACIONES HUMANAS ?</p> <p>Es el conjunto de reglas y normas para el buen desenvolvimiento del ser humano en la empresa.</p> <p>Es el estudio de cómo los individuos pueden trabajar eficazmente en grupos, con el propósito de satisfacer los objetivos de organización y las necesidades personales.</p> <p>En sentido general, el término Relaciones Humanas en su sentido más amplio abarca todo tipo de interacción entre la gente, sus conflictos, esfuerzos cooperativos y relaciones grupales.</p> 	<p>DESTREZAS DE LAS RELACIONES HUMANAS</p> <table border="1"><tr><td>COMUNICACIÓN EFECTIVA</td><td>RELACIONES INTERPERSONALES POSITIVAS</td></tr><tr><td>SOLUCION DE PROBLEMAS</td><td>ACEPTACION DE LOS CAMBIOS PERSONALES Y PROFESIONALES</td></tr></table>	COMUNICACIÓN EFECTIVA	RELACIONES INTERPERSONALES POSITIVAS	SOLUCION DE PROBLEMAS	ACEPTACION DE LOS CAMBIOS PERSONALES Y PROFESIONALES						
COMUNICACIÓN EFECTIVA	RELACIONES INTERPERSONALES POSITIVAS										
SOLUCION DE PROBLEMAS	ACEPTACION DE LOS CAMBIOS PERSONALES Y PROFESIONALES										
<p>LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION</p> <p>Comunicación</p> <p>Es transmitir una información de un individuo a otro y en un aspecto complejo</p> <p>Tiene por objeto producir un cambio en la conducta humana y más en quien recibe el mensaje</p> <p>Diálogo</p> <p>Exige una cierta disposición de ánimo y sobre todo, un cierto deseo de escuchar, quien habitualmente está cerrado no dialoga, como tampoco lo hace quien solo quiere ser escuchado</p>	<p>HABILIDADES PARA COMUNICARSE EFECTIVAMENTE</p> <table border="1"><tr><td>❖ Firme comunicación visual</td><td>❖ Atraer la atención del que lo escucha Uso efectivo del humor</td></tr><tr><td>❖ Buena postura</td><td>❖ Ropa apropiada y aspecto</td></tr><tr><td>❖ Ademanes naturales</td><td>❖ Voz y variedad vocal</td></tr><tr><td>❖ Ser uno mismo Voz y variedad vocal</td><td></td></tr><tr><td>❖ Uso efectivo del lenguaje y de las pausas</td><td></td></tr></table>	❖ Firme comunicación visual	❖ Atraer la atención del que lo escucha Uso efectivo del humor	❖ Buena postura	❖ Ropa apropiada y aspecto	❖ Ademanes naturales	❖ Voz y variedad vocal	❖ Ser uno mismo Voz y variedad vocal		❖ Uso efectivo del lenguaje y de las pausas	
❖ Firme comunicación visual	❖ Atraer la atención del que lo escucha Uso efectivo del humor										
❖ Buena postura	❖ Ropa apropiada y aspecto										
❖ Ademanes naturales	❖ Voz y variedad vocal										
❖ Ser uno mismo Voz y variedad vocal											
❖ Uso efectivo del lenguaje y de las pausas											

PROCESOS QUE INTERVIENE EN EL EQUIPO DE TRABAJO		
Cognitivos	Afectivos	Conductuales
Modelos mentales	Cohesión	Coordinación
Clima de equipo	Estado de ánimo colectivo	Cooperación
Coherencia de equipo	Eficacia colectiva	Comunicación
Memoria transactiva	Potencia grupal	
Aprendizaje grupal	Conflicto	

Expectativas estratégicas del trabajo en equipo de las organizaciones

En este sentido, el trabajo en equipo es valioso y escaso.
Se puede tomar estructural.


Puede resultar difícil de imitar y difícilmente transferible de una organización a otra.

Expectativas de excelencia del trabajo en equipo de las organizaciones

La calidad de los procesos
La satisfacción e implicación de los individuos y la flexibilidad y la cultura organizativa

LA MOTIVACION Y EL DESARROLLO INTERPERSONAL
Proceso que origina, estimula y direcciona voluntariamente los comportamientos hacia la realización de objetivos.
MODELOS DE GERENCIA PARA INCREMENTAR LA MOTIVACION
<ul style="list-style-type: none"> • Enriquecimiento del trabajo. • Retribución económica por el desempeño. • Modificación del desempeño.

Cuadro N° 82 TALLER DE LIDERAZGO

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</p> <p>“COOPYMEC – M”</p>
TEMA DEL CURSO: LIDERAZGO
DIRIGICO A: GERENTE
FECHA INICIO: MAYO
HORARIO: 18:00 – 21:45
DURACIÓN: 60 horas pedagógicas (0:45)
LUGAR: Instalaciones del SECAP - Macará.
INSTRUCTORES:
Personal del Centro de Capacitación Profesional SECAP.
FINANCIAMIENTO: Con recursos de la cooperativa.
OBJETIVO
Con esta acción formativa va a tener la oportunidad de desarrollar las habilidades de liderazgo que le ayudarán a compaginar su estilo de

liderazgo con las necesidades del personal y las demandas de cualquier situación determinada en sus labores diarias de trabajo.

Contenido

- ❖ Definición de Liderazgo
- ❖ Características del Líder
- ❖ Estilos de Liderazgo
- ❖ Competencias para el Liderazgo
- ❖ El papel del líder en la organización


Fuente: Secap – Macará

Elaboración: La Autora

MATERIAL DEL TALLER

Qué es un líder?

Un líder es aquel que tiene la capacidad de influenciar y tener autoridad sobre un grupo, y que cuenta con una serie de capacidades y características específicas que le permiten ejercer la labor de liderazgo



CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

- TOMA DECISIONES
- ES ACCESIBLE
- INSPIRA CONFIANZA
- INTERACTUA CON LOS DEMÁS
- MOTIVA A LOS EMPLEADOS
- VISIÓN A LARGO PLAZO
- MANEJA BIEN LA COMUNICACIÓN
- RECONOCE EL TRABAJO BIEN HECHO
- ES CORDIAL, AMABLE Y OPTIMISTA




ESTILOS DE LIDERAZGO

LIDERAZGO AUTOCRÁTICO O LIDERAZGO SUPERVISOR



COMPETENCIAS PARA EL LIDERAZGO

- Compromete al capital humano de la organización con los objetivos de esta.




- No pierdes de vista a los clientes.

25 **LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES**

Requisitos:

- Conocimiento de la organización y su sector
- Relaciones dentro de la organización y en el sector
- Historial del individuo
- Características personales y habilidades
- Ética personal
- Nivel de motivación

**Cuadro Nº 83
TALLER DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

	<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPYMEC – M”</p>
<p>TEMA DEL CURSO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</p>	
<p>DIRIGICO A: GERENTE Y PERSONAL DE LA COOPERATIVA</p>	
<p>FECHA INICIO: JULIO</p>	
<p>HORARIO: 18:00 – 21:45</p>	
<p>DURACION: 60 horas pedagógicas (0:45)</p>	
<p>LUGAR: Instalaciones del SECAP - Macará</p>	
<p>INSTRUCTORES:</p>	
<p>Personal del Centro de Capacitación Profesional SECAP.</p>	
<p>FINANCIAMIENTO: Con recursos de la cooperativa.</p>	
<p>OBJETIVO</p>	
<p>En cuanto a esta temática, le va a permitir elaborar planes estratégicos ya que sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; sin un plan, no pueden dirigir con confianza o</p>	

esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

Contenido


- ❖ Que es Planeación
- ❖ Importancia de la Planeación Estratégica
- ❖ Objetivos de la Planeación Estratégica
- ❖ Etapas de la Planeación Estratégica
- ❖ Principios de la Planeación Estratégica

Fuente: Secap – Macará

Elaboración: La Autora

MATERIAL DEL TALLER

PLANEACION



Es el proceso por el cual las empresas concilian sus recursos con sus objetivos y oportunidades.

La planeación permite a la gerencia un pensamiento futurista de la empresa, mejor coordinación y control.

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION



- *Es la dimensión que se encarga de la ejecución directa de los planes, que serán realizados y supervisados de acuerdo al planeamiento, para concretar planes y proyectos.
- *La planificación es el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinadas políticas y lograr los objetivos (Jiménez 1963).
- *La planeación es la primera y mas importante actividad de la administración, ya que es preciso fijar la dirección que habrá de tomar la empresa, los objetivos de la misma y los medios para lograrlo, además nos permite diseñar para un mañana incierto con alguna certeza de que se habrían de cumplir los objetivos de la empresa (scanlan 1990).

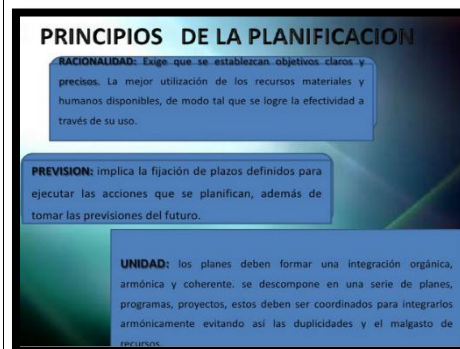
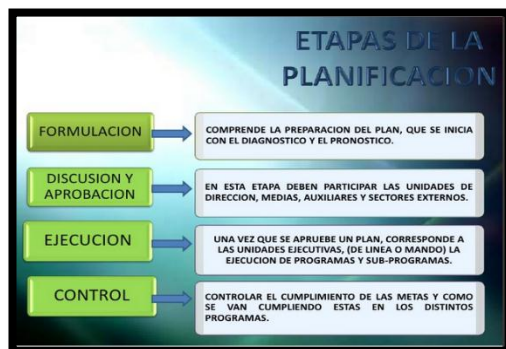
¿QUÉ CONSIDERAR EN UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

FI	FILOSOFÍA INSTITUCIONAL
DI	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
DI	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PRO	PROYECCIÓN ESTRATÉGICA
MO	MONITOREO

OBJETIVOS DE LA PLANIFICACION



- SER JUSTA
- EVITAR LA POSTERGACION INDEFINIDA
- MINIMIZAR LA SOBRE CARGA
- MAXIMIZAR LA CAPACIDAD DE EJECUCION
- EQUILIBRAR EL USO DE RECURSOS



**Cuadro N° 84
TALLER DE MARKETING Y VENTAS**

	<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</p> <p>“COOPYMEC – M”</p>
TEMA DEL CURSO: MAKETING Y VENTAS	
DIRIGICO A: GERENTE	
FECHA INICIO: SEPTIEMBRE	
HORARIO: 18:00 – 21:45	
DURACION: 60 horas pedagógicas (0:45)	
LUGAR: Instalaciones del SECAP - Macará	
INSTRUCTORES:	
Personal del Centro de Capacitación Profesional SECAP.	
FINANCIAMIENTO: Con recursos de la cooperativa.	
OBJETIVO	
Mediante este taller le permitirá analizar el comportamiento de los mercados y de los consumidores, con el objetivo de captar, retener y	

fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades, con enfoques de productividad y competitividad aplicando principios de calidad, seguridad en los procesos y criterios del medio ambiente.

Contenido

- ❖ Marketing
- ❖ Conceptos Centrales de Marketing
- ❖ Las 4 P
- ❖ Etapas del Marketing
- ❖ Elementos del Plan de Marketing
- ❖ El Marketing en la empresa
- ❖ Ventas
- ❖ Conocimiento del Producto
- ❖ Cliente, Contrato, la Necesidad, Presentación, Objeciones, Cierre de Venta.

Fuente: Secap – Macará

Elaboración: La Autora

MATERIAL DEL TALLER



Marketing se concentra en un conjunto de cuestiones conocidas como las Cuatro P.

- Producto
- Precio
- Plaza (Distribución)
- Publicidad (Publicidad)



Funciones o etapas del marketing

1. Análisis de las oportunidades de negocio

Esta función o etapa consiste en identificar y analizar las oportunidades de negocio que puedan existir en el mercado. Una oportunidad de negocio se suele relacionar con la oportunidad de crear un primer negocio, sin embargo, esta función o etapa se puede dar cuando ya contamos con un negocio en marcha, en cuyo caso, oportunidades de negocio podrían ser la oportunidad de crear nuevos productos complementarios al que ya tenemos, oportunidad de incursionar en nuevos mercados, de apostar por un nuevo rubro de negocio, de crear nuevas sociedades o alianzas, etc.

EL MARKETING EN LA EMPRESA



Fuentes de Financiamiento

Para el desarrollo del programa de capacitación será financiado con recursos de la cooperativa.

**Cuadro N° 85
Detalle de la Capacitación**

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPYMEC – M”							
CANTIDAD DE SEMINARIOS	SEMINARIOS	NUMERO DE PARTICIPANTES	PARTICIPANTES	MES	DIAS	HORARIO	TOTAL HORAS
1	RELACIONES HUMANAS	2	GERENTE Y SECRETARIA	MARZO	LUNES A VIERNES	18:00 A 21:45	60
1	LIDERAZGO	1	GERENTE	MAYO	LUNES A VIERNES	18:00 A 21:45	60
1	PLANEACION ESTRATEGICA	2	GERENTE Y SECRETARIA	JULIO	LUNES A VIERNES	18:00 A 21:45	60
1	MARKETING Y VENTAS	1	GERENTE	SEPTIEMBRE	LUNES A VIERNES	18:00 A 21:45	60
							240 HP

Fuente: Secap – Macará

Elaboración: La Autora

**Cuadro N° 86
PRESUPUESTO**



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "COOPYMEC – M"

CANTIDAD DE SEMINARIOS	MES	SEMINARIOS	NUMERO DE PARTICIPANTES	PARTICIPANTES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL EN LOS 5 AÑOS
1	MARZO	RELACIONES HUMANAS	2	GERENTE Y SECRETARIA	35.00	70.00
1	MAYO	LIDERAZGO	1	GERENTE	35.00	35.00
1	JULIO	PLANEACION ESTRATEGICA	2	GERENTE Y SECRETARIA	35.00	70.00
1	SEPTIEMBRE	MARKETING Y VENTAS	1	GERENTE	35.00	35.00
IMPREVISTOS					50.00	50.00
TOTAL						\$ 260.00

Fuente: Secap – Macará

Elaboración: La Autora

Cuadro N° 87



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPYMEC – M”

PRESUPUESTO GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA “COOPYMEC – M”

Nº	OBJETIVO ESTRATEGICO	TIEMPO	PRESUPUESTO
1	Lograr el reconocimiento de la cooperativa en el sector e incrementar la adhesión de nuevos asociados, mediante la difusión de material publicitario.	En un Año	\$4.972.00
2	Fortalecer el grado de confiabilidad y minimizar la deserción de los asociados, mediante el incentivo de promociones y premios.	En un Año	\$ 2.932.00
3	Incrementar la participación de mercado en colocaciones, mediante capacitación y asistencia técnica a los emprendedores del sector.	En Ocho Meses	\$ 606.00
4	Dar a conocer los productos y servicios que ofrece la cooperativa, mediante el diseño de una página web.	Permanente en los Cinco Años	\$1.556.00
5	Contar y mantener el personal capacitado con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio a los asociados.	En Siete Meses	\$260.00
SUMAN			\$ 10.326.00

Fuente: Presupuestos individuales de cada Objetivo Estratégico determinado para la “COOPYMEC – M”

Elaboración: La Autora

**Cuadro N° 88
MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**



MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COOPYMEC – M”

BASE LEGAL: ACUERDO MINISTERIAL N° 030

MISION: Somos una institución sólida y confiable, cimentada en valores cooperativos, entregando créditos oportunos de fácil acceso y servicios financieros con tasas de interés justas para la ciudadanía del cantón Macará que realicen actividades económicas que contribuyan a mejorar su calidad de vida, con soporte del talento humano capacitado y comprometido con el mejoramiento de los procesos.

VISION: Ser una institución financiera reconocida en el cantón Macará por su solidez, eficiencia en la prestación de servicios financieros con calidad, comprometida con la transformación social y económica del asociado y de toda la comunidad.

PLAN OPERATIVO

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	TIEMPO													
					ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC		
Lograr el reconocimiento de la cooperativa en el sector e incrementar la	Número de campañas publicitarias impulsadas en el año.	Realizar publicidad de los servicios que ofrece la cooperativa mediante radio y	\$ 4.972.00	Gerente														

adhesión de nuevos asociados, mediante la difusión de material publicitario.	% de recordación del nombre de la COAC.	televisión.																
Fortalecer el grado de confiabilidad y minimizar la deserción de los asociados, mediante el incentivo de promociones y premios.	Índice de Fidelización de los socios Incremento (%) de socios activos en el año.	Establecer incentivos externos a los asociados.	\$ 2.932.00	Gerente Presidente Consejo de Administración Comité de Asuntos Sociales														
Incrementar la participación de mercado en colocaciones, mediante capacitación y asistencia técnica a los emprendedores del sector.	Impacto socio – económico (calidad de vida) de los servicios financieros en los socios	Preparar la capacitación para la ciudadanía del sector en temáticas de actividades de emprendimiento.	\$ 606.00	Gerente, Presidente Consejo de Administración Comité de Asuntos Sociales Comité de Educación														
Dar a conocer los productos y servicios que ofrece la cooperativa, mediante el diseño de una	Número de personas que visitan la página web de la COAC al año.	Ampliar los canales de comunicación con los asociados mediante el uso de la página	\$ 1.556.00	Gerente														

página web.		web.															
Contar y mantener el personal capacitado con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio a los asociados.	Número de reclamos de los socios Número de problemas resueltos	Asignar los recursos financieros para cubrir el costo de los seminarios.	\$ 260.00	Gerente													

Fuente: Operatividad de cada Objetivo Estratégico determinado para la “COOPYMEC”
Elaboración: La Autora

g. DISCUSIÓN

Diariamente las empresas están buscando mejorar la calidad de sus servicios, motivar al Recurso Humano, capacitar a su personal, alimentar la actitud positiva hacia el cliente, hacer que los detalles más pequeños marquen la diferencia de la competencia, que el servicio sea el adecuado desde la primera vez, con cero errores, fiabilidad y confiabilidad, establecer una Planificación Estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo, definiendo específicamente la misión de la organización, lo que les garantiza estar en mejores condiciones de dar dirección y orientación a las actividades que realizar. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

En base al desarrollo de los objetivos específicos propuestos en el proyecto de tesis como son: realizar el diagnóstico económico financiero y determinar la misión, visión, objetivos, estrategias, actividades y presupuesto, y, de acuerdo a los resultados obtenidos se determina que luego de haber realizado la Evaluación Externa en la cual se hace constar el diagnóstico y análisis al sector en el cual opera la entidad, así como la aplicación de la Evaluación Interna la cual contiene el diagnóstico a la situación interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña y Mediana Empresa Ciudadana de Macará "COOPYMEC" no cuenta con

una herramienta administrativa como es la Planeación Estratégica, lo que ha ocasionado que su desarrollo, crecimiento y renovación se direccionen sin orientación y proyección empresarial.

Ante lo antes expuesto se determina la aplicación de la Planeación Estratégica a la “COOPYMEC”, ya que dicha herramienta es de vital importancia la cual permitirá al incorporarla estructurar la misión y visión, optimizar los recursos direccionando los objetivos, estrategias y desempeño de actividades de forma eficaz y eficiente por parte del personal con el respectivo presupuesto, así como también facilita en base a los resultados obtenidos, estar en la capacidad de tomar decisiones que conlleven al desarrollo institucional, a través del Plan Operativo Anual mediante la incorporación de proyectos o planes y aplicación de estrategias encaminadas hacia el adelanto económico y financiero de la cooperativa los cuales fortalecerán la estructura y capacidad organizativa mediante un proceso a largo plazo evaluando constantemente mediante el trabajo y compromiso de todos los empleados.

En cuanto a los proyectos planteados en la presente planeación estratégica es importante hacer hincapié en hacer uso de los medios de comunicación de mayor acogida para a través de éstos dar a conocer a la ciudadanía de los servicios financieros que ofrece la cooperativa en el

sector, así también es de suma importancia tomar en cuenta la motivación el incentivo haciendo el reconocimiento por la fidelidad, confianza y credibilidad de los asociados que posee la cooperativa, lo cual repercute en la consolidación de la imagen institucional.

Brindar apoyo con asesorías y capacitación a las personas que realicen actividades productivas de emprendimiento en el sector con el propósito de mejorar la calidad de vida para el socio, cliente y sus familias con la participación de financiamiento por parte de la cooperativa lo cual permitirá incrementar su participación de mercado en cuanto a colocaciones.

Dar uso de la tecnología existente mediante el diseño de una página web la cual permitirá dar a conocer los productos y servicios que ofrece la cooperativa , lo cual contribuirá a interactuar con los socios y clientes de manera sencilla y ágil desde cualquier punto del planeta.

Finalmente se propone plantear la capacitación al personal que labora en la cooperativa con el fin que permita un mejor desenvolvimiento de sus actividades y funciones así también puedan hacer frente a los diversos cambios que se presentan en el entorno.

h. CONCLUSIONES:

Las conclusiones a las que se ha llegado después de haber culminado la realización del presente trabajo son las siguientes:

- ❖ La Cooperativa “COOPYMEC - M”, no cuenta con un plan estratégico el mismo que le permita el desarrollo de la gestión institucional de manera eficiente y eficaz lo que impide el crecimiento y desarrollo de la entidad en el sector.
- ❖ La entidad no posee publicidad que le permita dar a conocer a los diferentes sectores del cantón sobre los productos y servicios financieros que ofrece, con la finalidad de contribuir al desarrollo de las actividades económicas que conlleven a la transformación de mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.
- ❖ La cooperativa no cuenta con un plan de incentivos para los asociados lo cual ocasiona que éstos disminuyan su nivel de pertenencia a la entidad.
- ❖ La “COOPYMEC” no realiza planes de capacitación para los actores externos, en temas relacionados a actividades económicas lo cual repercute en la participación e involucramiento de la comunidad para

contribuir a forjar un futuro próspero para éstos y sus familias así también impacta en la participación de ésta en el mercado.

- ❖ La cooperativa no posee una página web, impidiendo a la ciudadanía desde cualquier parte del mundo conocer los servicios financieros que brinda la entidad.
- ❖ Los programas de capacitación son necesarios y de suma importancia; es así que en la “COOPYMEC” no se realiza las capacitaciones correspondientes al personal que labora en la entidad, lo que dificulta en el desempeño de sus actividades como el dar una buena atención y asesoría a los socios y demás usuarios.
- ❖ Se dio cumplimiento con los objetivos propuestos en el proyecto, a través de la realización de la planeación estratégica, aplicación práctica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña y Mediana empresa ciudadana de Macará “COOPYMEC”, direccionando el desarrollo de la gestión institucional.

i. RECOMENDACIONES:

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

- ❖ Se recomienda a la Cooperativa de ahorro y crédito “COOPYMEC - M” considerar la presente Planeación Estratégica, el mismo que le será de gran ayuda para cumplir exitosamente con las metas planteadas.
- ❖ Implementar el proyecto de publicidad, el cual fue desarrollado en el presente trabajo de tesis permitiéndole el crecimiento e imagen de la cooperativa y así llegar al posicionamiento esperado.
- ❖ Ejecutar estrategias de motivación para los asociados lo cual le permitirá captar la atención, atraer nuevos socios y lograr la permanencia y fidelidad de los mismos.
- ❖ La aplicación de talleres de capacitación para los actores externos en cuanto a temáticas que involucren actividades productivas de emprendimiento, procurando la participación tanto de la ciudadanía como de la cooperativa para conseguir el desarrollo económico y social y fortalecimiento en el mercado en la cual opera.

- ❖ Ejecutar la implementación de una página web la misma que le servirá a la cooperativa para afianzar su acogida en el mercado mejorando sus canales de información e interactuando con los usuarios.

- ❖ Realizar programas de capacitación para el personal que labora en la entidad, de esta forma sus colaboradores sabrán que los directivos se preocupan por mejorar las capacidades de aportación en las actividades y funciones a desempeñar; complementando la excelencia en el desarrollo de los procesos operacionales de la entidad.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Bravo, M., (2006). *Contabilidad General*.
- Cantú, G., (2004). *Contabilidad Financiera*.
- Collings, J. y J. Porras, (1994). *Successful Habits of Visionary Companies*.
- Coraggio, J., (2011). *El papel de la Economía Social y Solidaria en la estrategia de inclusión social*. Buenos Aires.
- Chiavenato, I., (2004). *Administración en los Nuevos Tiempos*.
- D'alessio, F., (2008). *El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia*. (1a ed.). Centrum, Centrum de Negocios de la Pontifica de la Universidad Católica del Perú. Lima
- David, F., (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Edición a cargo de Pablo Miguel Guerrero Rosas. (ed.). México. (10a ed.). Pearson Educación. México.
- David, F., (2004). *La Gerencia Estratégica*.
- Dávalos, N., (1996). *Enciclopedia Básica de Administración de Empresas*. (2a ed.).
- Demestre, A., (2002). *Técnicas para realizar Estados Financieros*. Editorial Publicentro.
- Drucker, P., (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness. New York.
- Hangadon, B. y A. Cárdenas, (1984). *Principios de Contabilidad*.

- Hill, C. y G. Jones, (1996). *Administración Estratégica un Enfoque Integrado*. (3a ed.). McGraww Hill. Colombia.
- Nanus, B., (1992). *Liderazgo Visionario*. España. Granica.
- Oriol, A., (2002). *Análisis Económico Financiero*. Editorial Gestión. Barcelona- España.
- Rodríguez, M., (1997). *Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias*. (1a ed.). Colombia.
- Rosales, A., (2003). *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano*. (3a ed.).
- Shim, J. y J. Siegel, (2004). *Dirección Financiera*. Mc Graw Hill. España.
- Terry, D., (2000). *Como Elaborar un Presupuesto*. (2a ed.). Quito. Ecuador.
- LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO. Título VI. Del Control.
- PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL CANTÓN MACARÁ GADM. (2011).

ENLACES DE INTERNET

- INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIO. “Ley de la Economía Popular y Solidaria”. (En línea), disponible en <http://www.ieps.gob.ec>: (Consultado: 31 d enero de 2014).
- MIESS. “Ley de Economía Popular y Solidaria”. Primera parte de las Formas de Organización de las Economías Popular y Solidaria. Artículo 4.Titulo Primero Normas Generales. Capitulo Primero Marco Conceptual y Clasificación. (En línea), disponible en: http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf. (Consultado: 31 de enero de 2014)
- SÁNCHEZ, I., (2006).”Razones o Índices Financieros”. (En línea), Universidad de Carabobo. CEATE, disponible en: <http://www.inosanchez.com>. (Consultado: 31 de enero de 2014)
- VALDA, J., (2012). “Pensamiento Estratégico, 5 pasos para planear estratégicamente”. *Grandes Pymes*. (En línea), disponible en: <http://jcvalda.wordpress.com>. (Consultado:31 enero de 2014)

k. ANEXOS

ANEXO 1



COOP. DE AHOR. Y CRED. COOPYMEC-M

BALANCE GENERAL

COOPYMEC

OFICINA: MACARA

PAGINA: 1

PERIODO: **DICIEMBRE 2010**

EMISION: 31Dic2010

1. ACTIVOS		20.973.32 ,	121.406.52
1.1.	FONDOS DISPONIBLES		
1.1.01.	CAJA	1.195.26 ✓	
1.1.01.05	Efectivo	1.195.26 ✓	
1.1.03.	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES F	19.778.06 ✓	
1.1.03.05.	BANCOS CTAS CTES	741.49 ✓	
1.1.03.05.01	Bco. Loja Cta. Cte. 2901149575	741.49 ✓	
1.1.03.10.	BANCOS CTA AHORROS	19.036.57 ✓	
1.1.03.10.06	Banco de Loja	3.264.87 ✓	
1.1.03.10.07	Banco de Fomento	1.761.42 ✓	
1.1.03.10.08	Cacpe Macara	14.010.28 ✓	
1.4.	CARTERA DE CREDITOS		93.454.48 ✓
1.4.04.	CARTERA DE MICROCREDITO	94.398.46 ✓	
1.4.04.05	De 1 a 30 días	370.00 ✓	
1.4.04.10	De 31 a 90 días	5.044.01 ✓	
1.4.04.15	De 91 a 180 días	20.103.30 ✓	
1.4.04.20	De 181 a 360 días	68.881.15 ✓	
1.4.99.	(PROVISIONES PARA CREDITOS INC	-943.98 ✓	
1.4.99.30	(Provisión general para carte)	-943.98 ✓	
1.6.	CUENTAS POR COBRAR		787.56
1.6.01.	CUENTAS POR COBRAR	785.71 ✓	
1.6.01.06	Anticipo a proveedores	600.00 ✓	
1.6.01.10	Cuentas por Regularizar	22.71 ✓	
1.6.01.15	Cxcobrar agencia Moneygram	163.00 ✓	
1.6.14	PAGOS POR CUENTÁ DE CLIENTES	1.85 ✓	
1.6.14.25.	IMPUESTOS	1.85 ✓	
1.6.14.25.10	Impuesto A la Renta Anticipado	1.85 ✓	
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPOS		4.346.98
1.8.05.	MOBILIARIO Y EQUIPOS	5.132.48 ✓	
1.8.05.05	Muebles de Oficina	1.408.00 ✓	
1.8.05.10	Equipos de Oficina	1.429.68 ✓	$1.429.68 + 344.00 = 3.247,08$
1.8.05.11	Equipo de Ofic. no Depreciable	65.40 ✓	
1.8.05.25	Equipo de Computacion	988.40 ✓	
1.8.05.26	Software	897.00 ✓	$988.40 + 560,00 = 2445,40$
1.8.05.35	Rótulos	344.00 ✓	
1.8.99.	(DEPRECIACION ACUMULADA)	-785.50 ✓	
1.8.99.15.	(MOBILIARIO Y EQUIPOS)	-648.23 ✓	
1.8.99.15.02	(Equipo de Oficina)	-45.06 ✓	
1.8.99.15.05	(Útiles y Materiales de Escrit	-208.00 ✓	
1.8.99.15.06	(Muebles de oficina)	-117.33 ✓	$-117.33 + 45.06 + 28,70 = 191,09$
1.8.99.15.07	(Softwar)	-249.14 ✓	$-249.14 + 137,27 = 386,41$



COOP. DE AHOR. Y CRED. COOPYMEC-M

BALANCE GENERAL

COOPYMEC

OFICINA: MACARA

PAGINA: 2

PERIODO: **DICIEMBRE 2010**

EMISION: 31Dic2010

1.8.99.15.08	(Rotulos)	-28.70	
1.8.99.20	(Equipos de Computación)	-137.27	
1.9.	OTROS ACTIVOS		1.844.18
1.9.01.	INVERSIONES EN ACCIONES Y PART	1.844.18	
1.9.01.15.	GASTOS DIFERIDOS	1.012.00	
1.9.01.15.10	Aportes a la REFSE	452.00	
1.9.01.15.20	Programa de Computacion	560.00	200
1.9.01.25.	PROVEEDURIA	832.18	+ 232,13 / 1032,18
1.9.01.25.15	Utiles y Materiales de Escrit	832.18	
2.	PASIVOS		
2.1.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	252,00	-93.346.52
2.1.01.	DEPOSITOS A LA VISTA	-31.372.71	-91.052.39
2.1.01.35	Depósitos de Ahorro	-27.331.58	
2.1.01.40	Ahorro Clientes	-4.041.13	
2.1.03.	DEPOSITOS A PLAZO	-59.679.68	
2.1.03.06	De 31 a 90 días	-29.277.63	
2.1.03.07	De 91 a 180 días	-2.902.05	
2.1.03.08	De 181 a 360 días	-27.500.00	
2.5.	CUENTAS POR PAGAR		-2.180.95
2.5.04.	RETENCIONES	-56.96	75.57 = 62.53
2.5.04.05.	RETENCIONES FISCALES	-56.26	
2.5.04.05.01	100% IVA	-19.56	
2.5.04.05.02	70% IVA	-6.22	
2.5.04.05.03	30% IVA	-4.12	
2.5.04.05.04	Retenciones 1% Servicios	-0.51	
2.5.04.05.05	Retenciones 2% Servicios	-10.48	
2.5.04.05.06	Retenciones 1% Compras	-2.33	
2.5.04.05.07	Retenciones del 8%	-13.04	
2.5.04.90	Otras retenciones	-0.70	
2.5.90.	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	-2.123.99	
2.5.90.90.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-2.123.99	
2.5.90.90.40	Fondo Mortuario	-2.123.99	
2.6.	CUENTAS POR PAGAR		-113.07
2.6.01.	OBLIGACIONES PATRONALES	-60.75	2503
2.6.01.10	Aportes al IESS	-60.75	
2.6.02.	RETENCIONES	-52.32	157.30
2.6.02.05	Aportes y Descuentos IESS	-46.75	
2.6.02.15	Iva cobrado	-5.57	
2.9.	OTROS PASIVOS		-0.11
2.9.90.	OTROS	-0.11	
2.9.90.05	Sobrantes de caja	-0.11	



COOP. DE AHOR. Y CRED. COOPYMEC-M

BALANCE GENERAL

COOPYMEC

OFICINA: MACARA

PAGINA: 3

PERIODO: **DICIEMBRE 2010**

EMISION: 31Dic2010

3.	PATRIMONIO			-32.926.01
3.1.	CAPITAL SOCIAL		-32.926.01	
3.1.03.	APORTES DE LOS SOCIOS	-32.926.01		
3.1.03.01	Certificados de Aportación	-30.121.45		
3.1.03.03	Capitalización Utilidades Acum	-2.804.56		
	DEFICIT	4.866.01		
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			-121.406.52


PRESIDENTE C.A.

PRESIDENTE C.V.


GERENTE GENERAL



CONTADOR GENERAL
Matricula



COOP. DE AHOR. Y CRED. COOPYMEC-M
BALANCE DE RESULTADOS

COOPYMEC

PERIODO: **DICIEMBRE 2010**

Pag. 1

OFICINA: MACARA

FECHA PROCESO: 31Dic2010

CODIGO	CUENTA	ESTE MES	TOTAL
4.	G A S T O S	3.798.06	17.851.80
4.1.	INTERESES CAUSADOS	665.38	2.261.04
4.1.01.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	665.38	2.261.04 ✓
4.1.01.15	Depósitos de ahorros	71.17	510.25
4.1.01.30	Depósitos a Plazo	35.17	1.098.46
4.1.01.35	Ahorros Clientes	70.76	79.17
4.1.01.90.	OTROS	488.28	573.16
4.1.01.90.01	Certificados de Aportación	488.28	573.16
4.4.	PROVISIONES	943.98	943.98
4.4.02	Cartera de Crédito	943.98	943.98 ✓
4.5.	GASTOS DE OPERACION	2.157.96	11.580.71
4.5.01.	GASTOS DE PERSONAL	825.75	6.671.69 ✓
4.5.01.05.	REMUNERACIONES MENSUALES	740.00	5.960.00
4.5.01.05.01	Sueldo Unificado	740.00	5.960.00
4.5.01.10.	BENEFICIOS SOCIALES	25.00	409.90
4.5.01.10.05	Viáticos y Movilización	25.00	182.50
4.5.01.10.07	Uniformes empleados	0.00	217.40
4.5.01.10.08	Servicios Ocasionales	0.00	10.00
4.5.01.20	Aportes al IESS	60.75	301.79
4.5.02.	HONORARIOS	0.00	101.05 ✓
4.5.02.05.	Directores	0.00	1.05
4.5.02.05.03	Otros	0.00	1.05
4.5.02.10.	HONORARIOS PROFESIONALES	0.00	100.00
4.5.02.10.05	Honorarios Profesionales	0.00	100.00
4.5.03.	SERVICIOS VARIOS	372.96	2.561.77 ✓
4.5.03.05.	MOVILIZACIONES FLETES Y	9.88	191.16
4.5.03.05.02	Transporte y notificaciones	9.88	191.16
4.5.03.15	Publicidad y Propaganda	56.00	363.60
4.5.03.20.	SERVICIOS BASICOS	58.92	329.09
4.5.03.20.02	Luz	29.61	174.94
4.5.03.20.03	Teléfono	2.43	37.67
4.5.03.20.04	Internet	26.88	116.48
4.5.03.30	Arrendamientos	182.56	1.501.68
4.5.03.90.	Otros Servicios	65.60	176.24
4.5.03.90.01	Atenciones	65.60	176.24
4.5.04.	IMPUESTOS CONTRIBUYENTES Y	3.52	46.84 ✓
4.5.04.20	Aportes a la REFSE	0.00	40.00
4.5.04.30	Multas y otras sanciones	3.52	6.84
4.5.05.	DEPRECIACIONES	785.50	785.50 ✓
4.5.05.25.	MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPOS	648.23	648.23
4.5.05.25.02	Equipo de Oficina	45.06	45.06
4.5.05.25.03	Muebles de Oficina	117.33	117.33
4.5.05.25.04	Software	249.14	249.14
4.5.05.25.05	Rotulos	28.70	28.70
4.5.05.25.06	Utiles y Materiales de	208.00	208.00
4.5.05.30	Equipos de computación	137.27	137.27



COOP. DE AHOR. Y CRED. COOPYMEC-M

BALANCE DE RESULTADOS

COOPYMEC

PERIODO: **DICIEMBRE 2010**

Pag. 2

OFICINA: MACARA

FECHA PROCESO: 31Dic2010

CODIGO	CUENTA	ESTE MES	TOTAL
4.5.06.	AMORTIZACIONES	0.00	572.54 ✓
4.5.06.15	Gastos de instalación	0.00	133.30
4.5.06.30	Gastos de adecuación	0.00	439.24
4.5.07.	OTROS GASTOS	170.23	841.32 ✓
4.5.07.05	Suministros papeleria	130.73	680.62
4.5.07.07	Documentos Notariados	0.00	28.00
4.5.07.10	Otros	28.50	28.50
4.5.07.15	materiales de limpieza	11.00	69.20
4.5.07.30	Otros Servicios	0.00	35.00
4.7.	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	30.74 ⁴⁷⁹⁰	3.066.07 ✓
4.7.03	Intereses y comisiones	1.46	8.37 ✓
4.7.04	Comisiones Bancarias	11.28	21.78
4.7.05	Adquisición de Chequera	18.00	18.00
4.7.15	Pérdida por Robo	0.00	3.012.76 ✓
4.7.90	Otros	0.00	5.16 ✓
5.	I N G R E S O S	-1.960.02	-12.985.79
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS	-1.597.23	-9.462.87
5.1.01	Depósitos	-18.81	-119.50 ✓
5.1.04.	INTERESES DE CARTERA DE	-1.578.42	-9.343.37 ✓
5.1.04.05	Cartera de Cred. Consumo	-1.556.75	-8.436.16
5.1.04.10	Cartera de Cred. Comercial	0.00	-23.55
5.1.04.15	Cartera de Cred. Vivienda	-0.26	-592.38
5.1.04.20	Cartera de Cred. Microcrédito	-0.95	-177.42
5.1.04.30	De mora	-20.46	-113.86
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS	-53.45	-106.38
5.4.02.	SERVICIOS ESPECIALES	-46.45	-89.38 ✓
5.4.02.90.	OTROS	-46.45	-89.38
5.4.02.90.01	Servicios Tranferenc.	-46.45	-89.38
5.4.04.	MANEJO Y COBRANZAS	-7.00	-17.00
5.4.04.01	Notificaciones	-7.00	-17.00
5.6.	OTROS INGRESOS	-309.34	-3.416.54
5.6.90.	OTROS	-309.34	-3.416.54 ✓
5.6.90.10	Ingresos para Administración	-309.34	-3.395.99
5.6.90.20	Otros Ingresos Varios	0.00	-8.05
5.6.90.25	Ingreso por venta de Libretas	0.00	-2.50
5.6.90.35	Ingreso x Retiro Autorizado	0.00	-10.00

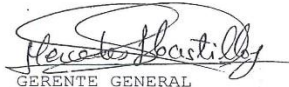
RESULTADO ==>

1.838.04

4.866.01



PRESIDENTE C.A.

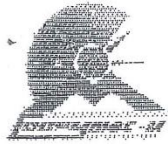


GERENTE GENERAL



PRESIDENTE C.V.

CONTADOR GENERAL
Matricula



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPYMEC
BALANCE GENERAL

COOPYMEC

PAGINA: 1

OFICINA: MATRIZ

PERIODO: **DICIEMBRE 2011**

EMISION: 31Dic2011

I.	ACTIVOS		205,129.36
1.1.	FONDOS DISPONIBLES		45,807.29
1.1.01.	CAJA	6,992.91	
1.1.01.05	Efectivo	6,992.91 ✓	
1.1.03.	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES F	38,814.38 ✓	
1.1.03.05.	BANCOS CTAS CTES	289.35	
1.1.03.05.01	Bco. Loja Cta. Cte. 2901149575	289.35 ✓	
1.1.03.10.	BANCOS CTA AHORROS	38,525.03	
1.1.03.10.02	CARIAMANGA	19.05 ✓	
1.1.03.10.08	Banco de Loja	1,277.98 ✓	
1.1.03.10.07	Banco de Fomento	5,162.31 ✓	
1.1.03.10.08	Caope Macara	29,183.69 ✓	
1.1.03.10.09	Code. EFLs. 11100066515	2,882.00 ✓	
1.4.	CARTERA DE CREDITOS		150,360.56
1.4.04.	CARTERA DE MICROCREDITO	152,940.98 ✓	
1.4.04.05	De 1 a 30 días	210.00 ✓	
1.4.04.10	De 31 a 90 días	3,751.65 ✓	
1.4.04.15	De 91 a 180 días	12,721.48 ✓	
1.4.04.20	De 181 a 360 días	100,933.34 ✓	
1.4.04.25	De 360 a más	35,324.51 ✓	
1.4.99.	(PROVISIONES PARA CREDITOS INC	-2,580.42 ✓	
1.4.99.30	(Provisión general para carte)	-2,580.42	
1.6.	CUENTAS POR COBRAR		1,095.88 /
1.6.01.	CUENTAS POR COBRAR 1890	1,076.34	
1.6.01.08	Anticipo a proveedores	150.00 ✓	
1.6.01.15	Cxcobrar agencia Moneygram	926.34 ✓	
1.6.14.	PAGOS POR CUENTA DE CUENTES	19.54	
1.6.14.25.	IMPUESTOS	19.54 ✓	
1.6.14.25.10	Impuesto A la Renta Anticipado	19.54	
1.8.	PROPIEDADES Y EQUIPOS		5,187.65
1.8.05.	MOBILIARIO Y EQUIPOS	8,116.53	
1.8.05.05	Muebles de Oficina 1805	1,408.00 ✓	
1.8.05.10	Equipos de Oficina	1,429.68 ✓	
1.8.05.11	Equipo de Ofic. no Depreciable	65.40 ✓	
1.8.05.25	Equipo de Computacion	2,348.45 ✓	
1.8.05.26	Software	1,457.00 ✓	
1.8.05.27	Equipos de seguridad	1,064.00 ✓	
1.8.05.35	Rótulos	344.00 ✓	
1.8.99.	(DEPRECIACION ACUMULADA)	-2,928.88 ✓	
1.8.99.15.	(MOBILIARIO Y EQUIPOS)	-2,051.87	
1.8.99.15.02	(Equipo de Oficina)	-194.56 ✓	

344.00 = 3247.08 ✓
+ 3805.45
1064 = 4869.45 ✓





COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPYMEC
BALANCE GENERAL

COOPYMEC

OFICINA: MATRIZ

PAGINA: 2

PERIODO: **DICIEMBRE 2011**

EMISION: 31Dic2011

8.99.15.05	(Utiles y Materiales de Escrit	-624.00 ✓	
8.99.15.06	(Muebles de oficina)	-258.13 ✓	
8.99.15.07	(Softwar)	-734.76 ✓	
8.99.15.08	(Rotulos)	-63.10 ✓	
8.99.15.10	(Equipos de seguridad)	-177.32 ✓	
8.99.20	(Equipos de Computación)	-877.01 ✓	
9.	OTROS ACTIVOS		2,677.98
9.01.	INVERSIONES EN ACCIONES Y PART	2,032.18	
9.01.01.	CERTIFICADOS DE APOTACIÓN	1,200.00 ✓	
9.01.01.05	Codesarrollo	1,000.00 ✓	
9.01.01.10	REFSE	200.00 ✓	
9.01.25.	PROVEEDURIA	832.18 ✓	
9.01.25.15	Utiles y Materiales de Escrit	832.18	
9.90.	OTROS	645.80 ✓	
9.90.11	Pg. Anticipado del Imp. Rent	645.80	
	PASIVOS		-161,515.64/
1.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		-151,997.16
1.01.	DEPOSITOS A LA VISTA	-49,383.64 ✓	
1.01.35	Depósitos de Ahorro	-44,241.18 ✓	
1.01.40	Ahorro Clientes	-5,142.46 ✓	
1.03.	DEPOSITOS A PLAZO	-102,613.52 ✓	
1.03.05	De 1 a 30 días	-9,780.73 ✓	
1.03.06	De 31 a 90 días	-59,291.14 ✓	
1.03.07	De 91 a 180 días	-14,041.65 ✓	
1.03.08	De 181 a 360 días	-19,500.00 ✓	
5.	CUENTAS POR PAGAR		-4,892.95
5.04.	RETENCIONES	-74.76 ✓	
5.04.05.	RETENCIONES FISCALES	-48.65	
5.04.05.01	100% IVA	-19.56 ✓	
5.04.05.02	70% IVA	-2.03 ✓	
5.04.05.03	30% IVA	-7.73 ✓	
5.04.05.04	Retenciones 1% Servicios	-0.28 ✓	
5.04.05.05	Retenciones 2% Servicios	-0.48 ✓	
5.04.05.06	Retenciones 1% Compras	-5.53 ✓	
5.04.05.07	Retenciones del 8%	-13.04 ✓	
5.04.90	Otras retenciones	-26.11 ✓	
5.90.	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	-4,818.19 ✓	
5.90.90.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-4,818.19	
5.90.90.40	Fondo Mortuario	-4,818.19 ✓	
8.	CUENTAS POR PAGAR		-4,625.42
8.01.	OBLIGACIONES PATRONALES	-96.88	+ 74,56 = 171,44





COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPYMEC

BALANCE GENERAL

COOPYMEC

OFICINA: MATRIZ

PAGINA: 3

PERIODO: DICIEMBRE 2011

EMISION: 31Dic2011

2.6.01.05	Remuneraciones	0.01 ✓	
2.6.01.10	Aportes af IESS	-96.89 ✓	
2.6.02.	RETENCIONES	-74.56 ✓	
2.6.02.05	Aportes y Descuentos IESS	-74.55 ✓	
2.6.02.15	Iva cobrado	-0.01 ✓	
2.6.06.	PROVIS. SERVIC. COOPERATIVO	-4,041.60	+ 412,38 = 4453,98
2.6.06.40	Seguros	-4,041.60 ✓	
2.6.08.	CUANTAS POR PAGAR VARIAS 2690	-412.38	
2.6.08.01	Cxpagar Rapipagos	-412.38 ✓	
2.9.	OTROS PASIVOS		-0.11
2.9.00	OTROS	-0.11 ✓	
2.9.00.05	Sobrantes de caja	-0.11	
3.	PATRIMONIO		-41,060.07
3.1.	CAPITAL SOCIAL		-45,616.39
3.1.03.	APORTES DE LOS SOCIOS	-45,616.39 ✓	
3.1.03.01	Certificados de Aportación	-42,811.83 ✓	
3.1.03.03	Capitalización Utilidades Acum	-2,804.56 ✓	
3.5.	OTRAS CTAS DE CAPITAL SOCIAL		-309.69
3.5.01.	SUBENC. DONACIONES LEGADOS Y H	-309.69	
3.5.01.01	Donaciones 3402	-309.69 ✓	
3.6.	RESULTADOS		4,866.01
3.6.04	(Pérdida del Ejercicio)	4,866.01 ✓	
	SUPERAVIT	-2,553.65 ✓	
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		-205,129.36

PRESIDENTE C.A.

PRESIDENTE C.V.

GERENTE GENERAL

CONTADOR GENERAL
Matricula



2312,36



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPYMEC

BALANCE DE RESULTADOS

COOPYMEC

PERIODO: DICIEMBRE 2011

Pag. 1

OFICINA: MATRIZ

FECHA PROCESO: 31Dic2011

CODIGO	CUENTA	ESTE MES	TOTAL
4.	GASTOS	6,968.38	35,872.52
4.1.	INTERESES CAUSADOS	2,723.85	10,643.48
4.1.01.	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	2,723.85	10,643.48 ✓
4.1.01.15	Depósitos de ahorros	103.21	1,324.07
4.1.01.30	Depósitos a Plazo	1,305.12	7,269.02
4.1.01.35	Ahorros Clientes	464.29	476.04
4.1.01.90.	OTROS	851.23	1,574.35
4.1.01.90.01	Certificados de Aportación	851.23	1,574.35
4.4.	PROVISIONES	0.00	1,636.44 ✓
4.4.02	Cartera de Crédito	0.00	1,636.44
4.5.	GASTOS DE OPERACION	4,238.37	23,488.45
4.5.01.	GASTOS DE PERSONAL	2,351.53	14,391.33 ✓
4.5.01.05.	REMUNERACIONES MENSUALES	1,168.52	10,988.44
4.5.01.05.01	Sueldo Unificado	871.99	10,061.23
4.5.01.05.05	Gastos de viaje	114.50	671.04
4.5.01.05.06	Uniformes a empleados	182.03	256.17
4.5.01.10.	BENEFICIOS SOCIALES	1,077.06	2,180.42
4.5.01.10.01	Décimo Tercer Sueldo	807.44	807.44
4.5.01.10.02	Décimo Cuarto Sueldo	0.00	418.00
4.5.01.10.05	Viáticos y Movilización	0.00	104.00
4.5.01.10.06	Refrigerio	220.75	232.10
4.5.01.10.07	Uniformes empleados	0.00	28.00
4.5.01.10.08	Servicios Ocasionales	0.00	395.40
4.5.01.10.09	Fondos de Reserva	48.87	195.48
4.5.01.20	Aportes al IESS	105.95	1,222.47
4.5.02.	HONORARIOS	0.00	117.60 ✓
4.5.02.05.	Directores	0.00	117.60
4.5.02.05.04	Capacitación Directivos y	0.00	117.60
4.5.03.	SERVICIOS VARIOS	255.43	3,821.79 ✓
4.5.03.05.	MOVILIZACIONES FLETES Y	7.69	123.59
4.5.03.05.02	Transporte y notificaciones	7.69	123.59
4.5.03.15	Publicidad y Propaganda	0.00	435.50
4.5.03.20.	SERVICIOS BASICOS	57.65	595.73
4.5.03.20.02	Luz	28.55	245.64
4.5.03.20.03	Teléfono	2.22	27.53
4.5.03.20.04	Internet	26.88	322.56
4.5.03.30	Arrendamientos	182.56	2,190.72
4.5.03.90.	Otros Servicios	7.53	476.25
4.5.03.90.01	Atenciones	7.53	182.25
4.5.03.90.02	Varios gastos	0.00	14.00
4.5.03.90.03	Gasto buro de crédito	0.00	280.00
4.5.04.	IMPUESTOS CONTRIBUYENTES Y	77.14	771.12 ✓
4.5.04.11	Permiso funcion. Cuerpo	0.00	70.00
4.5.04.20	Aportes a la REFSE	72.00	684.00
4.5.04.30	Multas y otras sanciones	5.14	17.12
4.5.05.	DEPRECIACIONES	1,181.85	2,288.38 ✓



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO COOPYMEC
BALANCE DE RESULTADOS

COOPYMEC

PERIODO: **DICIEMBRE 2011**

Pag. 2

OFICINA: MATRIZ

FECHA PROCESO: 31Dic2011

CODIGO	CUENTA	ESTE MES	TOTAL
4.5.05.25.	MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPOS	790.48	1,548.64
4.5.05.25.02	Equipo de Oficina	74.75	294.50
4.5.05.25.03	Muebles de Oficina	70.40	140.80
4.5.05.25.04	Software	242.81	485.62
4.5.05.25.05	Rotulos	17.20	34.40
4.5.05.25.06	Utiles y Materiales de	208.00	416.00
4.5.05.25.07	Equipo de seguridad	177.32	177.32
4.5.05.30	Equipos de computación	391.37	739.74
4.5.06.	AMORTIZACIONES	27.85	596.32
4.5.06.15	Gastos de instalación	0.00	335.04
4.5.06.30	Gastos de adecuación	27.85	261.28
4.5.07.	OTROS GASTOS	344.57	1,501.91
4.5.07.05	Suministros papeleria	344.57	1,290.04
4.5.07.07	Documentos Notariados	0.00	19.00
4.5.07.08	Gastos de Asamblea	0.00	98.47
4.5.07.10	Otros	0.00	41.90
4.5.07.15	materiales de limpieza	0.00	52.50
4.7.	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	6.16	80.96
4.7.03	Intereses y comisiones	0.00	4.41
4.7.04	Comisiones Bancarias	6.16	74.52
4.7.90	Otros	0.00	2.03
4.8.	IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	0.00	23.19
4.8.90	Otros	0.00	23.19
5.	I N G R E S O S	-3,732.49	-38,426.17
5.1.	INTERESES Y DESCUENTOS	-2,985.56	-31,226.68
5.1.01	Depósitos	-62.32	-505.69
5.1.04.	INTERESES DE CARTERA DE	-2,923.24	-30,720.99
5.1.04.05	Cartera de Cred. Consumo	-2,848.02	-29,887.83
5.1.04.20	Cartera de Cred. Microcrédito	0.00	-149.30
5.1.04.30	De mora	-75.22	-683.86
5.4.	INGRESOS POR SERVICIOS	-47.50	-1,382.67
5.4.02.5490	SERVICIOS ESPECIALES	0.00	-944.67
5.4.02.90.	OTROS	0.00	-944.67
5.4.02.90.01	Servicios Tranferenc.	0.00	-194.47
5.4.02.90.02	Servicios Varios Rapipagos	0.00	-750.20
5.4.04.	MANEJO Y COBRANZAS	-47.50	-438.00
5.4.04.01	Notificaciones	-47.50	-438.00
5.6.	OTROS INGRESOS	-699.43	-5,816.82
5.6.90.	OTROS	-699.43	-5,816.82
5.6.90.05	Aporte por la REFSE buro	0.00	-220.00
5.6.90.10	Aporte Asesoría y Asistencia	-225.84	-4,714.33
5.6.90.20	Otros Ingresos Varios	-463.91	-849.10
5.6.90.25	Ingreso por venta de Libretas	0.00	-9.00
5.6.90.30	Otros Intereses Ganados	-9.68	-24.39

RESULTADO ==>


3,235.89

-2,553.65


PRESIDENTE C.V.



PRESIDENTE C.V.


GERENTE GENERAL

CONTADOR GENERAL
Matricula



ANEXO 2



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE BANCA Y FINANZAS**

La presente entrevista tiene el objetivo de Realizar un Levantamiento de información relacionada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña y Mediana empresa ciudadana de Macará “COOPYMEC – M” con la finalidad de obtener información que permitirá Realizar la Planeación Estratégica a la misma y así mismo me servirá para la realización del Tema de tesis que estoy desarrollando a dicha Cooperativa.

1.- GENERALES

Nombre y Apellido:.....

Cargo que desempeña en la Cooperativa:.....

¿Cuándo se creó la Cooperativa, como nació la idea de su creación?

.....

✓ Historia, fundadores.

.....

- ✓ Citar los principales eventos que han sobresalido en su evolución

.....

- ✓ Describir brevemente la Cooperativa

.....

Cuál es la trayectoria de la Cooperativa Desde su creación y que tiempo lleva en el mercado.

.....

Cuál es el posicionamiento de la Cooperativa, en el sector y cuántos socios tiene en la actualidad.

.....

Cuáles son las actividades de trabajo que realizan los clientes – socios de la COOPYMEC

.....

En qué marca la diferencia la COOPYMEC con respecto a otras cooperativas.

.....

- ✓ Políticas

.....

- ✓ Requisitos

.....

- ✓ Marketing

.....

A qué retos se enfrenta la cooperativa en la actualidad

.....

2.- TALENTO HUMANO

Nivel de formación del personal.

.....

Número de personal operativo y administrativo, perfiles, funciones.

.....

Horas de formación del Talento Humano

.....

Deserción, como los contrata, quien contrata.

.....

Cómo averigua la motivación del personal

.....

3.- GOBERNABILIDAD

Cómo definiría su estilo de dirección y su liderazgo en la dirección de la cooperativa.

.....

Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la cooperativa

.....

La cooperativa trabaja con políticas y procedimientos.

.....

La cooperativa tiene Manuales actualizados y completos, cuáles son.

.....

Si tiene manuales, si funcionan los comité, consejos, si se reúnen?

.....

Cuál es la estructura organizativa en la actualidad de la cooperativa.

.....

4.- PRODUCTOS Y SERVICIOS, CLIENTE

Qué productos y servicios ofrece la cooperativa y cuáles son los más solicitados?

.....

Cuál es la posición en el mercado de cada uno de ellos?

.....

Cómo conoce un cliente a la cooperativa?

.....

5.- RELACIONES

Tiene activa participación en eventos empresariales, comunitarios o sectoriales del Cantón?.

.....

6.- FINANZAS

Anotar las tendencias generales en los niveles de rentabilidad

.....

Cómo se encuentra la cooperativa Actualmente después de haber venido trabajando en estos últimos años.

.....

7.- EXPECTATIVAS Y RETOS

Qué proyectos a futuro tiene la cooperativa, y cuáles son sus próximos retos.

.....

La cooperativa trabaja o Cuenta con un plan estratégico para alcanzar sus objetivos.

.....

En la COOPYMEC se ha realizado una auditoria interna.

.....
La Cooperativa con que tipos o sistemas de seguridades trabaja y si están ajustadas a las necesidades.

.....
La Cooperativa tiene firmados convenios o está en proceso de hacerlos y con qué empresas mantiene y cuáles son los servicios que mantienen, convenios (rapipagos, codesarrollo, banco central) remesas, bonos, pagos de servicios básicos.

.....
Con que tipo de Software cuenta la Cooperativa.

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE BANCA Y FINANZAS**

Taller de Planificación Estratégica en las EFLS – Cooperativa de la Pequeña y Mediana empresa ciudadana de Macará “COOPYMEC”.

La planificación estratégica es donde se previene, se anticipa a situaciones que pueden llegar a afectar a la empresa ya sea de una forma positiva o negativamente. Buscar la forma de anticiparse a los cambios o sucesos futuros, enfrentarlos y catalizarlos para bien.

Asistencia Técnica:

FECHA:	<i>Sábado 01 de octubre de 2011</i>
HORA:	<i>08:30 – 12:30</i>
LOCAL:	<i>Salón del Pueblo perteneciente al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Macará.</i>
FACILITADOR:	<i>Karen Lapo – Egda. De la Carrera de Banca y Finanzas de la U.N.L.</i>

El presente Taller está dirigido a todos los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña y Mediana empresa ciudadana de Macará COOPYMEC.

- ✓ Consejo de Administración
- ✓ Consejo de Vigilancia
- ✓ Comités de Crédito , Educación y Asuntos Sociales
- ✓ Gerente y
- ✓ Secretaria

ASUNTOS TRATADOS Y/O TRABAJOS REALIZADOS:

Taller participativo en el que se involucró de manera directa a los actores principales en este caso se trabajó con los directivos de la Cooperativa teniendo como tema central la Planificación estratégica.

COMENTARIOS

Se realizó una rápida presentación sobre los objetivos del taller, acuerdos y responsables del mismo.

Tomando en cuenta el tema principal del taller “Planificación estratégica en las Efls, se realizó mediante una exposición con papelografo un breve resumen de los pasos tomados en cuenta al momento de realizar una planificación estratégica para de esta forma ir haciendo relación al tema.

Para hacer aún más relación el tema central con el taller se procedió a hacer observar y escuchar un video en el que nos comentaban ciertos

puntos sobre planificación el Marchista Jefferson Pérez y Raúl Vallejo el vídeo tuvo una duración de 10 minutos y luego se hizo participar a los asistentes con ideas relacionadas al mismo.

Para cumplir con los objetivos del taller, se expuso algunos ejemplos sobre fortalezas y debilidades y se hizo trabajar y participar a los asistentes con ideas acerca del análisis interno de la cooperativa exactamente se trabajó con las debilidades y fortalezas de la misma ; en esta actividad se utilizó el Metaplan para esto se organizó a la gente en dos grupos en los que no debían coincidir las mismas personas que trabajan siempre ya que la idea era que la persona que conocía del asunto empape a todos y participen aportando ideas, en un paleógrafo se clasificó a las debilidades en cartulina de color rosado y fortalezas en color azul y al final delegaban a un participante de cada grupo para la exposición de sus ideas se trabajó con tres ideas de c/u por grupo.

Para la dinámica de dibujando el futuro, en los mismos grupos, mediante gráficos representaron como estaba la cooperativa al inicio, como es ahora y como quieren que sea en el futuro, luego delegaron a un participante para socializar los gráficos. En esta actividad lo que se buscaba era hacer relación la Misión y Visión.

En el tema de estrategias, en los mismos grupos de trabajo por cada fortaleza y por cada debilidad se trabajaron sobre algunos objetivos y las acciones a seguir para dar cumplimiento a los mismos. A la par ellos

fueron priorizando por importancia y asignaron quien es el responsable por objetivos aquí se socializó con los participantes.

RECOMENDACIONES.

- Realizar este tipo de talleres participativos en el que se plasme las ideas, sugerencias, recomendaciones de los participantes ya que de esta manera se sienten involucrados a la entidad.
- Se recomienda realizar reuniones constantes para informar a los socios y comunidad en general sobre los acontecimientos suscitados y relacionados con la entidad; así también motivar a los socios sobre la importancia de la participación como autores principales en el progreso de la Cooperativa.
- Se recomienda a los funcionarios de la Cooperativa seguir trabajando con la transparencia y responsabilidad que los caracteriza para que la entidad continúe creciendo.

FOTOS DEL TALLER

ANEXO 4





FOTOS DE LAS INSTALACIONES DE LA COOPERATIVA



ANEXO 5



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE BANCA Y FINANZAS**

**ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO “COOPYMEC - M”**

Como estudiante de la Universidad Nacional de Loja, Carrera de Ingeniería en Banca y Finanzas; me dirijo a usted con la finalidad de obtener información para desarrollar el proyecto de Tesis para la graduación. Les solicito de la manera más especial se me proporcione la siguiente información:

1.

a. Datos Generales

SEXO

Masculino ()

Femenino ()

b. ACTIVIDAD

Comercio ()

Producción ()

Servicios ()

Agricultura/Ganadería ()

Transporte ()

Otros ()

2.¿Conoce usted de los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa?

SI () NO ()

3.¿Cuáles de los siguientes servicios que brinda la cooperativa usted utiliza?

Inversiones ()

Ahorro ()

Microcrédito ()

Cobro de giros ()

Otros ()

4.¿Desde hace que tiempo es cliente de la cooperativa?

Menos de 1 año ()

De 1 a 2 años ()

De 3 a 4 años ()

5.¿Cree usted que la ubicación donde se encuentran las instalaciones de la cooperativa es buena?

SI () NO ()

6.¿Por qué medio publicitario le gustaría que difunda los servicios que presta la cooperativa?

Radio ()

Televisión ()

Prensa escrita ()

Hojas volantes ()

Trípticos ()

Otros ()

7. ¿Cree usted que los miembros de la cooperativa están aptos para desempeñar su labor?

SI () NO ()

8. ¿Cómo califica el servicio que brinda la cooperativa?

Muy Bueno ()

Bueno ()

Regular ()

9. ¿Cómo calificaría usted la atención que recibe por parte del personal que labora en la cooperativa?

Excelente ()

Buena ()

Regular ()

10. ¿Conoce usted si la cooperativa cuenta con Misión y Visión?

SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 6



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE BANCA Y FINANZAS**

**ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL Y DIRECTIVOS DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “COOPYMEC - M”**

Como estudiante de la Universidad Nacional de Loja, Carrera de Ingeniería en Banca y Finanzas; me dirijo a usted con la finalidad de obtener información para desarrollar el proyecto de Tesis para la graduación. Les solicito de la manera más especial se me proporcione la siguiente información:

1.¿Dentro de la cooperativa que cargo desempeña?

Directivo ()

Secretaria ()

Guardia ()

2.¿Usted conoce si la cooperativa cuenta con una planeación estratégica?

SI () NO ()

3.¿Conoce los valores éticos que posee la cooperativa?

i.- INDICE

Portada.....	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Carta de Autorización.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
a. TITULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
c. INTRODUCCIÓN.....	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	10
e. MATERIALES Y METODOS.....	73
f. RESULTADOS.....	78
g. DISCUSION.....	258
h. CONCLUSIONES.....	261
i. RECOMENDACIONES.....	263
j. BIBLIOGRAFIA.....	265
k. ANEXOS.....	268
INDICE.....	298