



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:

“Plan estratégico para la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” de la Comunidad Las Huertas - Cantón Paltas - Provincia de Loja”

TESIS PREVIA A OPTAR
EL GRADO DE INGENIERA
EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

AUTORA:

María Peregrina Ponce Ponce

DIRECTOR:

Ing. Juan Encalada Orozco, MAE.

LOJA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

Ing com. Juan Encala Orozco, Docente de la Universidad Nacional de Loja y director de la presente investigación.

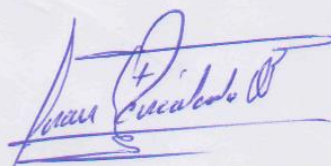
CERTIFICA:

Que el trabajo de investigación titulado “**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL” DE LA COMUNIDAD LAS HUERTAS- CANTÓN PALTAS-PROVINCIA DE LOJA**”, ha sido elaborado bajo mi supervisión por la postulante **MARÍA PEREGRINA PONCE PONCE**, mismo que ha sido coordinado y revisado durante todo el proceso; por lo tanto se autoriza su presentación.

Código: 1105120487

Fecha: Loja, Diciembre de 2016

Loja, Diciembre de 2016



.....
ING. JUAN ENCALADA OROZCO. MAE

DIRECTOR DE TESIS

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN, USO TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

AUTORÍA

Yo **María Peregrina Ponce Ponce**, 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 la tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autora: María Peregrina Ponce Ponce,

Firma: 

Cédula: 1105120487

Fecha: Loja, Diciembre de 2016

Firma: 
Autora, María Peregrina Ponce Ponce
Cédula, 1105120487
Dirección: Loja- Barro Colorado
Correo electrónico: mpponce1992@yahoo.es
Celular: 0950074901

DATOS COMPLEMENTARIOS
Director de Tesis: Mg. Juan Espinoza Orozco MAE

TRIBUNAL DE GRADO

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

Yo, **MARÍA PEREGRINA PONCE PONCE**, declaro ser la autora de la tesis titulada: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL” DE LA COMUNIDAD LAS HUERTAS-CANTÓN PALTAS-PROVINCIA DE LOJA”**, como requisito para optar al grado de **Ingeniera en Administración de Empresas**, 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 en el Repositorio Digital Institucional.

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

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 16 días del mes de Diciembre del 2016, Firma la autora:

Firma:

Autora: María Peregrina Ponce Ponce

Cédula: 1105120487

Dirección: Loja- Barrio La Argelia.

Correo electrónico: suqytaponce.1992@yahoo.es

Celular: 0968607801

DATOS COMPLEMENTARIOS.

Director de Tesis: Ing. Juan Encalada Orozco M.A.E

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Carmen Cevallos Cueva MAE

Ing. Cesar Neira Hinostroza Mg. Sc.

Ing. Silvana Jiménez Pereira MAE

PRESIDENTA

VOCAL

VOCAL

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, por permitirme formar como profesional, del Área Jurídica, Social y Administrativa, por brindarme la oportunidad de estudiar en una de sus facultades, como es la carrera de Administración de Empresas, por su acogida en sus aulas, al Ing. Juan Encalada Mg. Sc. docente de la carrera, por compartir sus conocimientos y experiencias con mi persona y reforzar mis conocimientos en la materia.

Por ultimo agradezco a todas las personas que hicieron posible este proyecto académico.

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a Dios por ser el inspirador para cada uno de mis pasos dados en el convivir diario; a mis padres Bernardo y Rosa Ponce y de manera especial a mi madre por el apoyo incondicional y ser los guías en el sendero de cada acto que realizo hoy, mañana y siempre; a mi hijo David Campoverde por ser mi razón de seguir adelante con este objetivo hasta cumplir la meta deseada, a mi hermano José Ponce por apoyarme en todo momento, a mi compañero de vida Mario Campoverde por su apoyo, al docente el ingeniero Juan Encalada MAE y al ingeniero Víctor Ríos Salinas MAE. Por entregar sus conocimientos para ponerlos en práctica en el proyecto de tesis y logrando así cumplir con los objetivos y metas planteados que me conduce al desempeño profesional el que siempre pondré al servicio de los demás.

a. TÍTULO:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL
MANIZAL” DE LA COMUNIDAD LAS HUERTAS- CANTÓN PALTAS-
PROVINCIA DE LOJA”**

b. RESUMEN

La planificación estratégica se ha convertido en algo vital dentro de las organizaciones por lo tanto un buen plan es aquel que logra elaborar una excelente Interpretación de la situación, y en consecuencia, permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar los desafíos a que nos enfrenta la realidad en la práctica.

De tal manera que el presente trabajo de investigación fue desarrollado con el objetivo de contribuir al desarrollo de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” para mejorar las actividades que realiza la entidad y superar las diferentes deficiencias existentes en la en la Caja de Ahorro y Crédito, las mismas que fueron identificadas mediante el proceso de elaboración de tesis, en donde se aplicó el método dialéctico y técnicas de investigación que sirvieron para extraer la información necesaria y establecer la situación real de cómo se encuentra la misma.

Los objetivos se cumplieron en base al desarrollo de los resultados en el que se hace constar el análisis externo e interno de la entidad objeto de estudio. Con el propósito de corregir las falencias existentes, tales como deficiente comunicación, falta de publicidad, falta de agilidad en el proceso de aprobación de créditos, no tienen acceso a un buró de créditos, no existe personal capacitado; son motivos por los cuales no ha podido desarrollarse eficientemente, por lo tanto el propósito es realizar un **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL” DE LA COMUNIDAD LAS HUERTAS-CANTÓN PALTAS-PROVINCIA DE LOJA”**, de tal manera que se logre mejorar los

servicios existentes y así mismo conseguir una excelente atención a los socios, para que se sientan satisfechos al momento de hacer uso de los servicios que ofrece la entidad.

La metodología que se utilizó en la presente investigación es: el método dialéctico, el cual permitió el desarrollo de la investigación, al igual que las técnicas de observación directa para constatar en forma real las condiciones en las de se desarrollan las actividades en la entidad, también se aplicó una entrevista a la administradora, así mismo se aplicó una entrevista a las empleadas, encuestas a los socios de la entidad y encuestas a los directivos de la misma.

Con el análisis de todos los elementos mencionados anteriormente se procedió a la construcción de la matriz FODA, y posterior a esto se construyó la matriz de alto impacto que sirvió como referente técnico para determinar los planes de acción a ejecutar en este estudio.

Dentro de la propuesta se delimitaron 5 objetivos estratégicos, los mismos que se construyen a través de un marco lógico, en el que se hace constar la estrategia, táctica, política, financiamiento, responsable y meta.

El primer objetivo estratégico que se plantea es: Diseñar y reestructurar administrativa y organizativamente a la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”

con un costo de \$ 145,00; el segundo objetivo estratégico: Crear nuevas líneas de crédito a menor tasa de interés y con cuotas cómodas,

con un costo de \$ 1100,00; el tercer objetivo estratégico: Mejorar el proceso de otorgamiento de crédito por medio del diseño de procedimientos, con un costo de \$ 30,00; el cuarto objetivo estratégico: Implementar un plan de capacitación para el personal que labora en la entidad con un costo de \$ 660,00; el quinto objetivo estratégico: Implementar un plan publicitario y que permita dar a conocer los servicios de la entidad, con un costo de \$205,00 dólares, el costo total del presente plan estratégico es de \$2.140,00 dólares americanos.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que se han determinado, luego del estudio realizado mediante el proceso de planeación estratégica, las mismas que serán puestas a consideración de la administradora de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” para su posterior ejecución.

SUMMARY

Strategic planning has become vital within organizations so a good plan is one that manages to produce an excellent interpretation of the situation, and consequently allows the chosen route to be precise enough to avoid the challenges to which We face reality in practice.

Thus, this research was developed with the objective of contributing to the development of the "El Manizal" Savings and Credit Fund to improve the activities carried out by the institution and to overcome the various deficiencies in the Caja the Ahorro And Credit, the same ones that were identified through the process of elaboration of thesis, where the dialectical method and research techniques were applied that served to extract the necessary information and establish the real situation of how it is found.

The objectives were fulfilled based on the development of the results, in which the external and internal analysis of the entity under study is recorded. In order to correct existing shortcomings, such as poor communication, lack of publicity, lack of agility in the credit approval process, do not have access to a credit bureau, there is no trained staff; Are reasons why it has not been able to develop efficiently, therefore the purpose is to carry out a "STRATEGIC PLAN FOR THE SAVINGS AND CREDIT BOX" THE MANIZAL "OF THE COMMUNITY LAS HUERTAS-CANTÓN PALTAS-PROVINCIA DE LOJA" In such a way as to improve the existing services and also to obtain excellent attention to the members,

so that they feel satisfied when making use of the services offered by the entity.

The methodology used in the present research is: the dialectical method, which allowed the development of research, as well as direct observation techniques to verify in a real way the conditions in which the activities in the entity are developed, An interview was also applied to the administrator, as well as an interview with the employees, surveys of the partners of the entity and surveys of the managers of the same.

With the analysis of all the aforementioned elements, we proceeded to the construction of the SWOT matrix, and after that the high impact matrix was built, which served as a technical reference to determine the action plans to be executed in this study.

Within the proposal, 5 strategic objectives were delineated, the same ones that are constructed through a logical framework, in which strategy, tactics, politics, financing, responsibility and goal are recorded.

The first strategic objective that is proposed is: Design and administrative and organizational restructuring of the Savings and Credit Fund "El Manizal"

With a cost of \$ 145.00; The second strategic objective: to create new lines of credit at lower interest rates and with comfortable installments,

With a cost of \$ 1100,00; The third strategic objective: To improve the process of granting credit through the design of procedures, with a cost of

\$ 30.00; The fourth strategic objective: Implement a training plan for staff

working in the entity with a cost of \$ 660.00; The fifth strategic objective:

To implement an advertising plan and to make known the services of the entity, at a cost of \$ 205.00 dollars, the total cost of this strategic plan is \$ 2,140.00 US dollars.

Finally, we present the conclusions and recommendations that have been determined, after the study carried out through the strategic planning process, the same that will be put to the consideration of the administrator of the Savings and Credit Fund "El Manizal" for its later execution.

c. INTRODUCCIÓN

Actualmente, las entidades financieras pretenden alcanzar sus objetivos y metas a través de la satisfacción del cliente o de los socios, empleando diversas estrategias que les permitan ser más competitivos para mejorar sus niveles administrativos y mantenerse en el mercado con una mejor calidad de servicio. Por lo tanto los empresarios o directivos de las entidades financieras deben tener en cuenta que la planificación estratégica es parte fundamental para conseguir los fines que se han propuesto mediante la identificación de metas, oportunidades y riesgos; ya que planear consiste en diseñar un futuro deseado y las formas de cómo lograrlo, es decir una planeación estratégica, se basa en la forma sistemática de decisiones que favorecen a todos los integrantes de la misma, sin embargo para que esta planeación tenga éxito debe efectuarse en forma continua, apoyada con diversas acciones y tener la capacidad de ser flexible para poder modificarlo en el transcurso del tiempo según las necesidades que se tenga.

De tal manera que la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” necesita de un Plan Estratégico, para administrar bien los recursos existentes y mejorar el desarrollo de la entidad. Además esta herramienta permite que se asegure el buen manejo de los aportes financieros de sus socios.

Por lo tanto la estructura del presente trabajo de tesis está enmarcado dentro de las disposiciones del Régimen Académico vigente y que a continuación se detalla: consta de un **Título** el mismo que representa el tema de investigación del cual se realiza el estudio, el **Resumen** es una

síntesis que trata de explicar todo el trabajo realizado y se lo transcribe en castellano con su respectiva traducción al inglés; la **Introducción** hace constar el interés del trabajo realizado tanto para la entidad como para la autora, la realización de la investigación y un extracto pormenorizado de todo el proceso de elaboración de la tesis; la **Revisión de Literatura** comprende información relevante acerca de temas y subtemas investigados con sus respectivos conceptos, definiciones, importancia, clasificaciones y demás factores teóricos referentes a la planeación estratégica; en los **Materiales y Métodos** se presenta los principales recursos materiales que se utilizó como equipos y útiles de oficina, también el método y técnicas de recopilación de información que permiten realizar el trabajo de investigación.

En los **Resultados** se realiza el análisis externo que consta de un análisis PEST de las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas mismas que generan impactos positivos y negativos para la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”, así mismo se hizo el análisis de las 5 fuerzas de Porter, datos que sirvieron para estructurar la matriz de los factores externos EFE, en donde se determina las oportunidades y amenazas que tiene actualmente la Caja de Ahorro y Crédito. El análisis interno consta: de un diagnóstico situacional de la entidad. En que la intervienen: antecedentes, situación actual de la entidad, una entrevista a la administradora y también una entrevista a las cajeras, así mismo se hizo una encuesta a los socios de la Caja de Ahorro y Crédito y los directivos de la misma, estos elementos sirvieron para estructurar la

matriz de evaluación factores internos EFI, donde se analizaron las principales fortalezas y debilidades que tiene la entidad. Luego se procede a realizar la matriz FODA, y seguidamente la construcción de la matriz de alto impacto, es aquí donde nacen los objetivos estratégicos.

En la **Discusión** se presentan los principales objetivos estratégicos a implementar en la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”, cuya propuesta está basada en mejorar el desarrollo de la entidad, a través de cinco objetivos estratégicos que son:

Objetivo Estratégico N° 1: Diseñar y reestructurar administrativa y organizativamente a la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”

Objetivo Estratégico N° 2: Crear nuevas líneas de crédito a menor tasa de interés y con cuotas cómodas.

Objetivo Estratégico N° 3: Mejorar el proceso de otorgamiento de crédito por medio del diseño de procedimientos.

Objetivo Estratégico N° 4: Implementar un plan de capacitación para el personal que labora en la entidad.

Objetivo Estratégico N° 5: Implementar un plan publicitario que permita dar a conocer los servicios de la entidad.

Las **Conclusiones** aquí se hacen constar las principales conclusiones a las que se pudo llegar al culminar el presente trabajo; en las **Recomendaciones** se hace constar las primordiales recomendaciones que ayudaran al mejoramiento del desarrollo de la entidad; en la **Bibliografía** consta de textos y páginas electrónicas a las cuales se recurrió como fuentes de información para el desarrollo exitoso de la

investigación; y en los **Anexos** constan los elementos o herramientas auxiliares que facilitaron la recolección de la información que sustenta en el presente trabajo de tesis.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

1. MARCO REFERENCIAL

El presente marco referencial hace énfasis a planes estratégicos que se han realizado en años anteriores a diferentes empresas, a nivel nacional e internacional.

Según González (2005) en su artículo **“La implantación estratégica en las entidades financieras”** manifiesta que todas las entidades financieras están realizando, y haciendo públicos, planes estratégicos para abordar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad. La implantación de dichos planes requiere de alguna metodología para su mayor eficacia y que garantice que, durante el horizonte temporal de la estrategia, toda la organización trabaje de forma coordinada y comprometida en el alcance de las metas estratégicas. En este artículo se desarrolla una metodología, basada en parte en el Cuadro de Mando Integral, para alinear y gestionar todos los factores claves en la implantación de la estrategia, así como de control y seguimiento.

Según Labarca (2008) El objetivo del presente artículo es analizar la **“Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial”** en un contexto económico, político, social y cultural dinámico, por lo que se desarrolla una investigación de tipo documental que considera la definición de estrategia, el pensamiento estratégico y la contribución de este en la formación de la estrategia empresarial, así como las dimensiones y los elementos del pensamiento estratégico presentes en las organizaciones. Se concluye que el pensamiento estratégico no es de reciente data, ha evolucionado con los

cambios que han experimentado las organizaciones así como el ámbito económico, político, social, cultural, entre otros, donde estas se desenvuelven, lo cual ha permitido construir un camino largo y fructífero para la discusión y la Interpretación en la formulación y ejecución de las estrategias empresariales en la actualidad.

Según Ortega (2012) menciona que la **“Planeación Estratégica”** es una de las asignaturas pendientes por parte de los Administradores de Empresas ya que es una de las más grandes preocupaciones de la alta gerencia, y al mismo tiempo, es una de las columnas corporativas más débiles, por lo tanto la planeación estratégica establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran medida de una adecuada planeación; los buenos resultados no se logran por sí mismos: si no que es necesario planearlos con antelación. Desde tiempos remotos, intentar conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad. Sin embargo, hoy en día la construcción de probables escenarios futuros con base en la tecnología actual y las metodologías de planificación estratégica permiten predecir rutas alternativas y elegir las más probables.

En adelante, con este mapa teórico del futuro nos tocará navegar manejando con flexibilidad las desviaciones que la práctica nos imponga.

Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente Interpretación de situación, y, en consecuencia, permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar los desvíos a que nos enfrenta la

realidad en la práctica, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

Empresas de Servicios

Según Fernández (2012) en su artículo denominado **“Calidad en las empresas de servicios”** escribe que el campo de las empresas de servicios es tan amplio que abarca actividades tales como los bancos, la hotelería, la ingeniería, el comercio y su distribución, los servicios públicos, los transportes y los anteriormente citados de sanidad y enseñanza.

La comunicación y estandarización han conseguido que los productos equivalentes sean iguales o similares, por lo que el campo de batalla de la competencia se centra muchas veces en el servicio.

El servicio representa así un arma estratégica formidable, mediante la que una empresa puede conseguir una ventaja diferencial en el mercado.

Tradicionalmente se ha considerado que la filosofía y las técnicas de calidad eran aplicables solamente a las empresas industriales. Debido a una cierta deformación profesional que tiene su origen en que la calidad, desde el punto de vista científico, se empezó a desarrollar como Control estadístico del proceso en industrias de producción en serie.

Pero desde siempre han existido empresas de servicios que se han diferenciado de la competencia por una mejor política de servicio y les ha llevado a conseguir una posición de liderazgo en el mercado.

Las personas son en general cada vez más sensibles a una prestación de calidad, pero al ser el servicio un elemento más subjetivo y menos afectado por las nuevas tecnologías, el cliente aplica su capacidad crítica con mayor intensidad a los servicios que recibe que a los productos que consume.

Por otro lado, medir los resultados de la calidad del servicio resulta más difícil y complicado que poder apreciar la perfección de un producto, porque el servicio lo dan las personas y se percibe de una forma mucho más subjetiva. Existe además un gran riesgo en la creciente liberalización de muchos servicios que anteriormente se prestaban en régimen monopolio, como pueden ser las líneas aéreas, la comercialización de combustibles, o las compañías eléctricas. Esto ha dado lugar a una elevada competencia, con espectaculares reducciones de precios que pueden tener como consecuencia una notable disminución de la calidad de servicio.

Todo esto contribuye a exagerar la creencia de que el servicio que se vende es la imagen de la empresa. Conseguir que dicha imagen resalte ante los ojos del cliente puede ser vital para la supervivencia de la empresa, incluso a corto plazo.

Según Pérez (2012) en su artículo ***“El Plan Estratégico en la Práctica”*** menciona que los conocimientos esenciales del plan estratégico, desarrollan contenidos para considerar la implementación de este instrumento y mejorar el proceso de toma de decisiones de tipo operativo, táctico y estratégico, necesarias en la vida de las empresas. Ofrece a los

profesionales de cualquier organización que sientan la necesidad de realizar un plan estratégico un instrumento de trabajo útil y eficaz que le conduzca paso a paso en la elaboración de un plan estratégico. Propone un método necesario para que el equipo de dirección avance con rigor y orden en el proceso de reflexión interna y tenga una guía de referencia sobre los proyectos a los que dedicará los mayores esfuerzos a futuro. Por tanto nos encontramos ante una obra de consulta obligada para las organizaciones que se enfrentan a la tarea de elaborar su plan estratégico. Uno de sus principales valores reside en haber incorporado la metodología propia del plan estratégico a casos concretos referidos a empresas pertenecientes a diversos sectores de actividad.

Según Aizpuru(2013) en su artículo **“Una oportunidad para mejorar la calidad d los servicios”** sostiene que la razón fundamental para que las entidades financieras aceleren la obtención de calidad en los servicios prestados es el uso potencial de la calidad como arma competitiva.

Por tanto, aquellas entidades que pretendan situarse por delante de sus competidores en el mercado han de identificar y estudiar medios alternativos que puedan contribuir a mejorar su eficiencia y su nivel de diferenciación. En este trabajo se pretende poner de manifiesto la importancia del plan estratégico en las entidades financieras con el fin mejorar la calidad de los servicios financieros, al proporcionar un mayor conocimiento sobre los fallos detectados en su prestación y poder integrar los resultados en un plan estratégico de calidad.

Según Galeno (2013) en su artículo "**Gerencia Financiera**" describe que la planificación estratégica que es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con lo que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

Es decir, la planeación estratégica se enfoca a realizar una proyección sobre los resultados deseados a alcanzar por la empresa, ya que estudia la relación de proyecciones de ventas, ingresos, activos o inversiones y financiamiento, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, a fin de decidir, posteriormente, la forma de satisfacer los requerimientos financieros, por lo tanto en la mente del equipo gerencial facilita considerablemente la designación de estrategias y no al revés.

La fijación de objetivos requiere también de un Interpretación del entorno donde la empresa opera, y de un examen interno de sí misma para ajustar su capacidad total al logro de los objetivos.

Según López (2014) en su artículo manifiesta la "**Importancia de la planeación estratégica en la gestión empresarial**" al hablar de planeación estratégica es siempre hablar en términos globales y de la forma en la que se fijarán rumbos de comportamiento que necesariamente

van a incidir de forma profunda y significativa en el devenir futuro de la empresa u organización que la adopta.

En la actualidad se piensa en la organización como parte de un entorno y en términos de opciones o alternativas en función de lo que se posee, de lo que la rodea y de las oportunidades o caminos posibles que puedan llevar a conseguir el objetivo perseguido, ya que la planeación estratégica trae múltiples beneficios si se aplica de la manera correcta.

Es por ello que a través de los antecedentes mencionados anteriormente han permitido tener una mejor visión de lo es un plan estratégico, y de esta manera poder desarrollar el tema de estudio denominado plan estratégico para la caja de ahorro y crédito “El Manizal” de la comunidad las huertas cantón Paltas provincia de Loja.

2. MARCO CONCEPTUAL

Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”

La caja de ahorro y crédito el Manizal tiene 15 años de trayectoria brindando servicios financieros en la comunidad Las Huertas y comunidades aledañas a la misma, en la actualidad esta entidad cuenta con 238 socios activos, de tal manera que tiene un crecimiento sostenible y realiza sus actividades bajo la inepción de la REFSE, lo que ha permitido conocer el alcance de las finanzas populares de las Estructuras Financieras socias de este organismo.(REFSE, 2014)

Habitantes

La Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” ubicada en la Provincia de Loja, Cantón Paltas, Parroquia Guachanamá, comunidad Las Huertas.

La parroquia Guachanamá cuenta con 70 familias en su cabecera parroquial y a nivel de toda la parroquia tiene 474 familias, de tal manera que la comunidad Las Huertas la componen 30 familias, cabe mencionar en esta comunidad las familias están compuestas de 5 a 6 miembros.

Ubicación geográfica de la entidad

Norte: Con el sector Algodonal

Sur: Con la comunidad de Bramaderos

Este: Con el sector Porotillo

Oeste: Con el sector Pedernales

Plan

Según Munch (2013) la planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el Interpretación del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y de poner las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

Clasificación de planes

Según Arthur (2012) Los planes son obtenidos a partir de ideas y programas. El objetivo de un plan es organizar, programar y prever. Para ello deben determinarse los objetivos, el medio, la forma, el lugar y quien lo llevará a cabo.

Los planes pueden ser clasificados en:

Planes operativos: Es diseñado con el fin de determinar con anterioridad cual es el rol particular de cada individuo en las unidades operacionales donde trabajará. Algunas cuestiones remarcables de este tipo de planes son:

- ❖ Son llevadas a cabo y dirigidas por jefes que no se hallan en las cúpulas jerárquicas de las instituciones donde serán llevadas a cabo.
- ❖ Las reglas y métodos son determinados de manera muy minuciosa.
- ❖ Además deben ser respetados indiscutiblemente.

- ❖ Respetar las orientaciones dadas por los planes tácticos y estratégicos.
- ❖ Su propósito principal es la búsqueda de eficiencia.
- ❖ Estos planes son diseñados para ser ejecutados en lapsos de tiempo más bien cortos.

Planes tácticos: este tipo de planificación recurre a la planeación estratégica como base. Estos están destinados a trabajar sobre temas relacionados a los principales departamentos o áreas de las organizaciones. Además se encarga de garantizar el mejor uso de los recursos y su optimización, sobre todo aquellos que serán utilizados para alcanzar las metas determinadas.

Estos planes se diferencian de los estratégicos por una cuestión de tiempo. Cuando haya una mayor utilización de tiempo la planificación será más estratégica que táctica. Es por ello que si el plan se encuentra orientado a un determinado sector o producto será táctico. Pero si la planificación es orientada hacia la empresa en su totalidad será estratégica.

Algunas características de los planes tácticos son:

- ❖ Son llevados a cabo y dirigidos por los empresarios que tengan un rango medio en la jerarquía de la institución.
- ❖ La base de sus lineamientos será el de los planes estratégicos.
- ❖ La información que será tratada será tanto interna como externa.
- ❖ Intenta coordinar recursos y las grandes áreas organizativas

- ❖ Su objetivo principal es alcanzar tanto la eficacia como la efectividad

Planes estratégicos: se encuentra orientada a metas que competen a una determinada institución o empresa. Intentará determinar cuáles son los parámetros de orientación y las limitaciones. Para ello se establecen cuáles son los propósitos, los recursos que se emplearán y cuáles serán guías a la hora de administrar los mismos. La empresa o institución es tratada como un todo, no serán diferenciadas sus áreas o sectores.

Algunas cuestiones importantes para remarcar sobre éstos son:

- ❖ Estos planes son llevados a cabo y guiados por aquellas personas que se hallan en las cúpulas jerárquicas de la institución.
- ❖ La información manejada suele ser ajena a la organización.
- ❖ Los lineamientos que regirán a toda la institución serán determinados en este tipo de planes, es decir que es el plan original. A partir de este surgirán los demás, que tratarán temas o cuestiones más reducidas o específicas.
- ❖ Estas planificaciones son realizadas para ser aplicada en largos lapsos de tiempo.
- ❖ Su objetivo principal es hallar efectividad.
- ❖ Las guías que determina no son detallados ni minuciosos, son más bien generales.
- ❖ Son planificados sin poseer certezas.

Plan estratégico

Para Romero (2012) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Según el autor Vicuña (2012) al hablar del plan estratégico de la organización, se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.

Según Thomas (2013) Los planes estratégicos cuentan con un cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir. De lo contrario, el dinero puede no ser suficiente para alcanzar las metas y la planeación estratégica falla.

Por qué desarrollar un plan estratégico

Según Charles(2013) Un Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando el plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos.

Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino

Objetivo

Según David & Fred (2013) Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión.

Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados)

Importancia

Según Hill (2011) El Plan Estratégico es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de recursos escasos humanos, financieros y materiales.

La importancia de un Plan Estratégico radica básicamente en:

- Identificar las oportunidades de negocios más prometedores para la empresa.
- Señalar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos.
- Definir los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la empresa.
- Servir de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de las áreas funcionales de la empresa.

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRETÉGICA

Según William (2016) Menciona los siguientes principios de la planeación estratégica

1. Factibilidad: Lo que se planea debe ser realizable, es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad, a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

2. Flexibilidad: Al elaborar un plan es conveniente manejar márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.

3. Unidad y Equilibrio : Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los objetivos generales, de tal manera que sean consistentes, armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre estos.

4. Cambio de estrategias: Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo) será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar el curso de acción.

5. Objetividad: Los planes deben basarse en hechos reales y no en opiniones subjetivas.

6. Cuantificación: Los planes deben expresarse en cantidades, volúmenes y porcentajes.

7. Precisión: Los planes no deben ser vagos e inexactos sino precisos para lo cual deberán basarse en la objetividad y la cuantificación.

PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según D'Alessio (2008) Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta la empresa en su totalidad, esta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años aun que en la práctica, hoy se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado, producto de la globalización y el avance tecnológico por lo tanto la planeación estratégica de una empresa consta de tres etapas esenciales:

- **Primera etapa:** Definir la filosofía de la organización.
- **Segundo etapa:** Analizar la Situación.
- **Tercera etapa:** Seleccionar estrategias para lograr los objetivos.

Modelo de la Planeación estratégica según D'Alessio (2008) será el prototipo para desarrollar la investigación en la caja de ahorro y crédito "El Manizal" objeto de estudio.

GRÁFICO N°- 1



Fuente: D'Alessio

DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- ❖ **Primera etapa:** Definir la filosofía de la organización.

Filosofía empresarial

Según D´ALESSIO (2008) define que la filosofía empresarial como el conjunto de elementos que van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr que, a su vez, permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización.

Misión

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de la empresa.

CUADRO N°- 1

MATRIZ PARA ELABORAR LA MISIÓN

PREGUNTAS PARA ELABORAR LA MISIÓN	CARACTERÍSTICAS DE UNA MISIÓN
1. ¿Quiénes somos?	<ul style="list-style-type: none">Definir que es la organización y lo que aspira a ser.
2. ¿Qué buscamos?	<ul style="list-style-type: none">Ser lo suficiente específica.
3. ¿Qué hacemos?	<ul style="list-style-type: none">Ser lo suficiente amplia.
4. ¿Dónde lo hacemos?	<ul style="list-style-type: none">Distinguir a una organización de todas las demás.
5. ¿Por qué lo hacemos?	<ul style="list-style-type: none">Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
6. ¿Para quién trabajamos?	<ul style="list-style-type: none">Formulada en términos tan claros que pueda ser entendida en toda la empresa.

Fuente: D´Alessio

VISIÓN

La visión es el proceso de formular el futuro. Implica un permanente examen de la organización frente a los clientes, competencia, cultura organizacional y discernir lo que es actualmente y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a la capacidad y oportunidades.

CUADRO N°- 2

MATRIZ PARA ELABORAR LA VISIÓN

PREGUNTAS FRECUENTES PARA ELABORAR LA VISIÓN	ELEMENTOS DE UNA VISIÓN
1. ¿Qué se trata de conseguir?	• Formulada por los líderes de la organización.
2. ¿Cuáles son nuestros valores?	• Dimensión del tiempo.
3. ¿Cómo producir	• Integradora, amplia y detallada.
4. resultados?	
5. ¿Cómo enfrentarnos al cambio?	• Positiva y alentadora.
6. ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?	• Realista, consistente y difundida interna y externamente.

Fuente: D'Alessio

Objetivos

Los objetivos corresponden a las finalidades genéricas de un proyecto o entidad. No señalan resultados concretos ni directamente medibles por medio de indicadores pero sí expresan el propósito central del proyecto. Tienen que ser coherentes con la misión de la entidad.

Políticas

Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar objetivos.

Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes.

Valores

Acuerdos que inspiran y rigen la vida de la empresa, orientados a asegurar la eficiencia, integridad, transparencia y el logro de sus objetivos corporativos. Tienen carácter obligatorio por ser acuerdos de comportamiento.

❖ **Segundo Etapa:** Analizar la Situación Actual

INTERPRETACIÓN SITUACIONAL

Según D´ALESSIO (2008) La interpretación situacional se denominada también como evaluación externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y la interpretación de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma.

La evaluación externa considera los siguientes factores externos clave que afectan directamente a los productos, los mercados, y las organizaciones que compiten en el sector bajo Interpretación:

- Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).
- Fuerzas económicas y financieras (E).
- Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).
- Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

Contexto (PEST)

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando una interpretación de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas.

Político

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores.

Económico

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación).

Social

El factor social involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización.

Tecnológico

La tecnología está vinculada al conjunto de los conocimientos que permiten innovar permanente, por lo tanto la aceleración del progreso

tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución de la tecnología.

El modelo de la estructura del sector industrial

El conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias. El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que lo componen.

GRÁFICO N°- 2

FUERZAS DE PORTER



Fuente: Porter

Hace referencia a la forma más idónea de analizar el entorno competitivo por lo tanto se conoce que las Fuerzas de Porter es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas empresas.

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una empresa está conformada por cinco fuerzas.

Nuevos Competidores

Un aspecto interesante es la capacidad que la empresa tiene para que aparezcan nuevos competidores, siempre se deben plantear estrategias que permitan limitar el acceso a nuevas empresas que puedan robar parte del mercado o tal vez hasta remplazar a la empresa es decir “Cuando un nuevo competidor entra en un mercado su capacidad productiva se expande.

Rivalidad de Competidores

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

Presión de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que pueden remplazar en consumo al producto que se oferte actualmente en la empresa si esto llegara a pasar las firmas de un sector deben estar en competencia con otras firmas de otros sectores que fabrican productos sustitutos, los cuales son productos alternativos que satisfacen las necesidades similares de los clientes, pero difieren en características específicas.

Poder de Negociación de los Compradores

También se conoce como poder de negociación de clientes y esto implica que son ellos quienes pueden o tiene la capacidad de condicionar la compra de sus productos, los escenarios para este caso es que sean los únicos clientes de esta industria pero que existan más ofertantes, es aquí cuando los compradores de las producciones de un sector pueden bajar las ganancias de ese sector, mediante la negociación por alta calidad o más servicios poniendo una empresa frente a las otras.

Poder de Negociación de los Proveedores

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

Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra.

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Según D'ALESSIO (2008) Indica que la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Los pasos para desarrollar la matriz EFE son los siguientes:

1. Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de evaluación externa.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

INTERPRETACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNO

Según D´ALESSIO (2008) El Interpretación interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa por ende las principales áreas funcionales de una organización deben ser identificadas a través de la evaluación interna son:

- a. Administración/Gerencia
- b. Marketing y ventas
- c. Finanzas y contabilidad
- d. Talento humanos

Administración y gerencia (A)

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización para que se desarrolle de acuerdo a su expectativa planteada.

Marketing

El marketing, 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, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización.

Finanzas

El área de finanzas 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.

Talento Humano

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 lograr sus objetivos.

Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG tiene definidos cuatro cuadrantes.

El cuadrante 1 ubica las divisiones o productos signo de interrogación, con alta tasa de crecimiento de ventas en su industria, pero que no tienen participación de mercado significativa. Llevan esa denominación porque no se sabe cuál será el futuro de ellos en la organización.

El cuadrante 2 contiene a las divisiones o productos *estrellas*, para ellos hay una alta tasa de crecimiento de ventas en su industria y tienen una alta participación de mercado.

El cuadrante 3 es el de las divisiones o productos *vacas lecheras*, con ellos la organización tiene una alta participación en el mercado, pero en una industria cuyas ventas disminuyen o de bajo crecimiento.

El cuadrante 4 presenta a las divisiones o productos *perros*, los cuales se encuentran en una industria con ventas en disminución o bajo crecimiento, y su participación en el mercado es baja.

Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)

Según D'ALESSIO (2008) Esta matriz se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para

una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Para encontrar la postura estratégica más apropiada para la organización, se sigue el siguiente procedimiento en la matriz PEYEA:

- a. Seleccionar los factores que definen las variables fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE) y fortaleza de la industria (FI).
- b. Asignar valores numéricos apropiados a cada factor, y computar el promedio para cada variable utilizando un *ranking* de +1 (peor) a +6 (mejor) para factores de FF y FI, de -1(mejor) a -6(peor) para factores de EE y VC.
- c. luego calcular el promedio para FF, VC, EE y FI.
- d. Graficar los puntajes promedio determinados para cada grupo de factores en los ejes.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Según D´ALESSIO (2008) Este instrumento evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas. El procedimiento para la evaluación de factores internos es el siguiente:

1. Primero anote las fortalezas y a continuación las debilidades.

Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos

que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

2. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
3. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
4. Sumar los pesos ponderados de cada factor.
5. Determinar el puntaje ponderado total para la organización.

INTERPRETACIÓN (FODA)

Según D'ALESSIO (2008) El Interpretación FODA como la evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una caja, además señalan que es una manera para analizar el entorno interno y externo de marketing.

Factores externos del FODA

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro.

Factores internos del FODA

Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una caja constituye una tarea fundamental de la administración estratégica.

❖ **Tercera Etapa:** Seleccionar estrategias para lograr los objetivos.

ESTRATÉGIAS EN ACCIÓN

Según D'ALESSIO (2008) Las estrategias pueden clasificarse en tres grupos:

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

Estrategias genéricas competitivas

El primer paso para definir las estrategias que permitan a la organización superar a la competencia es evaluar y elegir la estrategia genérica que guiará las actividades y operaciones de las organizaciones.

Estrategias externas alternativas

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

Estrategías externas específicas.

Son las estrategias alternativas con nombre propio, las cuales se van a implementar para alcanzar la visión esperada al alcanzarse los objetivos de largo plazo.

Estrategías internas

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

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA (ALTO IMPACTO)

Según D´ALESSIO (2008) Esta matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son los de: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA).

Por lo tanto para generar y registrar las estrategias en la matriz; para lo cual se requiere realizar los siguientes pasos:

- **Las Estrategias FO:** Estas usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- **Las Estrategias DO:** Estas pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

- **Las Estrategias FA:** Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- **Las Estrategias DA:** Estas son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

GRÁFICO N°- 3
MATRIZ DE ALTO IMPACTO

	FUERZAS	DEBILIDADES
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Fuente: D'Alessio

Plan a Largo Plazo

Se define como la intención y proyecto de hacer algo, o como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos. Asimismo se ha definido como un documento en que se constan las cosas que se pretenden hacer y forma en que se piensa llevarlas a cabo.

Plan Operativo Anual

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.

CONCEPTOS

Plan estratégico: Es el conjunto de Interpretación, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

Plan operativo anual: Es un documento en el cual los responsables de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Caja de ahorro y crédito: Es una entidad de crédito similar a un banco. cuyo objetivo es captar recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento preferentemente a los socios y micro empresas.

Filosofía empresarial: Es el conjunto de ciertos elementos que nos van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr que, a su vez, permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización.

Interpretación interno: Un Interpretación interno de la empresa es una evaluación de la posición actual de la empresa de las perspectivas combinadas del mercadeo, las operaciones y las finanzas para uso estratégico.

Interpretación externo: Conocido como Interpretación del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

Estratégias: Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Los materiales que facilitaron el desarrollo del presente trabajo de titulación, son los siguientes:

Equipos de oficina:

- Computadora.
- Impresora.
- Flash memory.
- Grapadora.
- Perforadora.
- Cámara fotográfica

Suministros de oficina:

- ✓ Hojas de papel bon
- ✓ Copias
- ✓ esferos
- ✓ Cuaderno
- ✓ Anillados y empastados.

Fuentes de Consulta: Internet, libros, revistas, planes estratégicos de entidades financieras, tesis de grado, entre otros

Los cuales contribuyeron en el proceso investigativo, que consiste en la elaboración de en un plan estratégico aplicado a la caja de ahorro y crédito El Manizal de la comunidad Las Huertas.

MÉTODO

Método Dialéctico

En el presente trabajo de titulación, el método dialéctico permitió hacer una interpretación de la caja de ahorro y crédito El Manizal a través del tiempo, determinando la evolución desde su creación hasta la actualidad, así este método sirvió para interpretar los resultados obtenidos a través de las técnicas, y de acuerdo a esto establecer las estrategias más idóneas que contribuyan al desarrollo de la entidad.

TÉCNICAS

Observación Directa

Este instrumento consistió en visualizar personalmente los hechos o acontecimientos que se investigaron, la misma que permitió tener un conocimiento más a fondo de la entidad financiera objeto de estudio.

Entrevista

Para realizar la entrevista se logró tener un diálogo con la administradora de la caja de ahorro y crédito, de la misma manera se realizó la entrevista a las empleadas donde se planteó inquietudes necesarias e indispensables con el fin de obtener información real, clara y precisa enmarcadas en el ámbito situacional de la entidad financiera que va relacionada con las actividades que vienen desarrollando y de esta manera tener una idea general de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”

CUADRO N°- 3

ENTREVISTA A LA GERENTE ADMINISTRADORA	
NOMBRE	CARGO
Sra. Bernarda Berrú Jiménez	Gerente
ENTREVISTA A LAS EMPLEADAS	
NOMBRE	CARGO
Sra. Leidy Correa Elizalde	Cajera
Srta. Nayeli Torres Rosario	Cajera

Fuente: CAC El Manizal
Elaboración: María Ponce

Encuesta: Esta técnica permitió obtener información real para el desarrollo de la presente tesis, para relacionar la información con el objeto de estudio.

El cuestionario fue aplicado a 11 personas que forman parte de la directiva de la Caja De Ahorro y Crédito “El Manizal.” Así mismo se aplicó la encuesta a los 238 socios activos de esta entidad financiera con el fin de conocer la situación actual de la misma, y que además permita tener un mejor conocimiento para llevar a cabo el PLAN ESTRATÉGICO.

CUADRO Nº- 4

ENCUESTA A LOS DIRECTIVOS	
Consejo de Administración	
NOMBRE	CARGO
Sra. Rosa Robles Sr. Vinicio Ponce Sr. José Ponce Sr. Diego Patiño Sr. Marcos Correa	Presidenta Vicepresidente Secretario Primer vocal Segundo vocal
CONSEJO DE VIGILANCIA	
Sr. Jaime Campoverde, Srta. Nancy Ramos , Sr. Vicente Robles, Sr. Fausto Campoverde, Sr. Camilo Rosario, Sr. Manuel Vivanco.	Primer Vocal Segundo Vocal Tercer Vocal Primer Vocal Segundo Vocal Suplente Tercer Vocal Suplente
COMITÉ DE CRÉDITO	
Rosa Robles Diego Patiño Vinicio Ponce	Presidente Secretario Vocal

Segmentación geográfica

La investigación realizó en la caja de ahorro y crédito “El Manizal” ubicada en parroquia Guachanamá comunidad Las Huertas la cual cuenta con los siguientes límites geográficos.

Ubicación geográfica

Norte: Con el sector Algodonal

Sur: Con la comunidad de Bramaderos

Este: Con el sector Porotillo

Oeste: Con el sector Pedernales

Segmentación demográfica

El público objetivo al que la caja de ahorro y crédito El Manizal oferta sus servicios financieros son las personas del sector rural de la comunidad de las Huertas y sus sectores aledaños, quienes se dedican a labores productivos agrícolas, crianza de animales, y algunos a actividades comerciales.

Segmentación psicográfica

Los moradores de la comunidad Las Huertas son personas dedicadas a la agricultura y de manera especial al cultivo de maní y maíz, además esta comunidad tiene un clima tropical y las maravillas naturales que existe un su alrededor, su gente se caracteriza por ser hospitalarias, amables y generosas.

Población de estudio

La población de estudio está constituida por los socios activos de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” de la comunidad Las Huertas.

PROCEDIMIENTO

Realizar un estudio de mercado con el fin de obtener información de los socios de la caja de ahorro y crédito.

El estudio de mercado aplicado a la entidad se fundamenta en las encuestas realizadas a los socios de la caja de ahorro y crédito “El Manizal” para conocer la realidad que atraviesa la misma, y demás puntos importantes en la evaluación interna de la entidad.

Desarrollar un análisis situacional a través de la aplicación de matrices EFE y EFI y perfil competitivo para conocer la situación actual externa, interna y competitiva.

Para desarrollar este segundo objetivo primeramente se elaboró la matriz EFE y determinar si los factores externos como: político, económico, social y tecnológico tiene un impacto positivo o negativo frente a la entidad. Así mismo se elaboró la matriz EFI donde se identificó las fortalezas y debilidades que tiene la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”. Luego se realizó la matriz de perfil competitivo para determinar las ventajas que tiene frente a los competidores indirectos y tomar las mejores decisiones.

Elaborar la matriz FODA en la que se determinaran las estrategias FA DO DA FO.

Para desarrollar este objetivo se elaboró la matriz de alto impacto donde se combinan los factores externos e internos con el fin de generar las

estrategias para la entidad que permitan reducir el impacto de las amenazas, aprovechar las oportunidades, minimizar sus debilidades e incrementar sus fortalezas.

Formular estrategias a través de la aplicación de la matriz PEYEA, BCG, para realizar el plan de mejoras.

Para realizar estas matrices se utilizó datos de las matrices anteriores, balances generales, análisis de la cartera de crédito, los cuales permitieron determinar las estrategias de acuerdo a los resultados que se arrojaban en cada cuadrante, para transformarlos en estrategias detalladas en el plan de mejoras.

Elaborar la propuesta del plan estratégico y el plan operativo anual, definiendo los objetivos estratégicos para la entidad financiera.

Finalmente se determinó los objetivos estratégicos, los cuales están especificados detalladamente en el plan a largo plazo, como también se diseñó el plan operativo anual en el que se dan a conocer las acciones metas y actividades que se desarrollarán en el año, especificando el presupuesto que se utilizará para la aplicación de dichas actividades.

f. RESULTADOS

ANÁLISIS MACRO (PEST)

FACTOR POLÍTICO

El factor político hace referencia al estudio de las diversas variables generadas a partir del aspecto político siendo éstas: leyes, normativas, reglamentos, decretos y alguna otra disposición que ejecute o dicte el régimen gubernamental del país o región donde pertenece la entidad oferte los servicios financieros, pudiendo oportunidades o debilidades que la entidad debe aprovechar o afrontar según sea su impacto en la misma.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

La Caja de Ahorro y crédito “El Manizal” se acoge a Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria específicamente los artículos del 104 al 108 donde se menciona lo siguiente:

De las Entidades Asociativas o Solidarias, Cajas y Bancos Comunales y Cajas de Ahorro

Art. 104.- Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro.- Son organizaciones que se forman por voluntad de sus socios y con aportes económicos que, en calidad de ahorros, sirven para el otorgamiento de créditos a sus miembros, dentro de los límites señalados por la Superintendencia de conformidad con lo dispuesto en la presente Ley.

También se consideran como parte de estas entidades, aquellas organizaciones de similar naturaleza y actividad económica, cuya existencia haya sido reconocida por otras instituciones del Estado.

Art. 105.- Estructura interna.- Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, tendrán su propia estructura de gobierno, administración, representación, control interno y rendición de cuentas, de acuerdo a sus necesidades y prácticas organizativas.

Art. 106.- Transformación.- La Superintendencia, dispondrá la transformación de las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, en cooperativas de ahorro y crédito, cuando por su crecimiento en monto de activos, socios, volumen de operaciones y cobertura geográfica, superen los límites fijados por la Superintendencia para esas organizaciones.

Art. 107.- Canalización de recursos.- Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro podrán servir como medios de canalización de recursos públicos para el desarrollo e implementación de proyectos sociales y productivos, en sus respectivos territorios.

Art. 108.- Metodologías financieras.- Las organizaciones además del ahorro y crédito, promoverán el uso de metodologías financieras participativas como grupos solidarios, ruedas, fondos productivos, fondos mortuorios, seguros productivos o cualquier otra forma financiera destinados a dinamizar fondos y capital de trabajo.

Por lo tanto esta variable se considera como una OPORTUNIDAD para la caja “El Manizal” ya que esta normativa legaliza a la misma, acogiéndose a las disposiciones que dicta la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y bajo el acompañamiento del Instituto de Economía Popular y Solidaria, estos dos organismos afines hacen que la caja El Manizal sea un entidad confiable para realizar las operaciones financieras en el sector donde se encuentra ubicada.

Bono de Desarrollo Humano

Es importante destacar que el Bono de Desarrollo Humano es un beneficio que lo reciben los ecuatorianos con discapacidades, madres de familia, huérfanos y adultos mayores; hasta el año anterior los beneficiarios que cobran este bono son alrededor de 1'220.730 madres de familia; 600.000 adultos mayores y 115.000 discapacitados.

En si las personas que se benefician con el Bono de Desarrollo Humano a nivel nacional da un total de 1'935.730 personas. La gestión de las autoridades de la provincia según el (MIES, 2015) se orienta al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes y para ello debe impulsar políticas que apoyen la actividad financiera de entidades cuyas metas principales están en el orden del aspecto social, solidario y cooperativista; esta definición de políticas debe considerar el porcentaje de incidencia de la pobreza que en la provincia de Loja está en los 58,62%, en tanto que el porcentaje de necesidades básicas insatisfechas es del 36%.

Por tal motivo se considera la política de pago de Bono de Desarrollo Humano como una OPORTUNIDAD para la caja de ahorro y crédito El Manizal ya que esta puede ofertar dicho servicio y generar ingresos por conceptos del mismo, además la entidad puede hacer uso de este servicio como garantía y forma de pago, para aperturar una nueva línea de crédito de Bono de Desarrollo Humano.

Y lo más importante para la entidad es brindar este servicio con la finalidad de generar mayor satisfacción a los socios, garantizando la comodidad de cobrar dicho beneficio en su misma comunidad y no tener que trasladarse hasta la cabecera cantonal. De esta forma se contribuye con la sociedad y también se obtiene ciertos beneficios.

Acompañamiento de la REFSE

La REFSE(Red de Entidades Financieras Equitativas) es un organismo que fortalece las Finanzas Populares de las provincias de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe, constituyéndose en el ente de integración y representación económico, político y social, brindando como servicios: la capacitación y asistencia técnica para Cajas y Cooperativas de Ahorro y Crédito o emprendimientos financieros populares que son miembros de esta red, contribuyendo al desarrollo local de las comunidades, por lo tanto este factor es una OPORTUNIDAD que tiene la caja de ahorro y crédito para desarrollar sus actividades, por ende la REFSE es una entidad que brinda asesoramiento a las caja y cooperativas socias de esta red, el asesoramiento consiste en la creación de servicios financieros, el adecuado manejo de los recursos de la entidad, además les ofrece un

Software (Sistema de administración contable SAC), propiamente diseñado por la Refse que se adapta plenamente a las actividades que desarrolla la entidad, también se encarga de asesorar el manejo del sistema y los procesos contables para que generen semestralmente el balance general y el estado de resultados.

Análisis Personal: El factor Político puede considerarse quizás como uno de los aspectos más importantes y preocupantes para la entidad, debido a su grado de impacto en la economía y específicamente a pequeñas economías como la de la caja El Manizal, que realiza intermediación financiera en una comunidad del cantón Paltas, donde sus socios en la gran mayoría son trabajadores independientes que desarrollan labores agropecuarias, que generan excedentes económicos de estas actividades las cuales son depositados en la entidad, y otros socios en cambio buscan el financiamiento en la caja para solventar los gastos de la producción agropecuaria, por lo tanto si se genera un cambio en la política nacional que genere un impacto negativo en la economía de los socios, se verá afectada indirectamente la entidad ya que se produciría un incremento de la morosidad y el decrecimiento de las captaciones, por tal motivo la caja debe estar preparada para mitigar el impacto de estas amenazas que además pueden poner en riesgo la estabilidad de las operaciones de la entidad.

En cambio si se analiza el factor político desde un impacto positivo para la entidad, se debe contar con las suficientes fortalezas y capacidades para aprovechar las oportunidades que este factor pueda generar, como es el caso de nuevas regulaciones que respalden a la Economía Popular y Solidaria a la cual está sujeta la entidad, además cumplir y aprovechar el acompañamiento que da la REFSE a la entidad, para que esta pueda desarrollarse adecuadamente y desarrollar sus proceso de prestación de servicios financieros apegados a la normativa y tratando siempre de que las acciones de la misma estén específicamente encaminadas en hacerla a esta entidad más rentable y hacer que esta entidad administre mejor sus recursos, de esta manera ofertar servicios financieros con mayor calidad y a mas socios.

Por lo tanto este factor se convierte en **OPORTUNIDAD**

FACTOR ECONÓMICO

El factor económico es uno de los factores principales que debe tener en cuenta la entidad al momento de analizar su contexto externo, debido a que los indicadores económicos reflejan situaciones económicas actuales que se encuentra atravesando el país.

Tasas de Interés

Las tasas de interés que establece el banco central es una medida de control para el cobro de intereses por parte de las instituciones financieras, las cuales se plantean como estrategias de marketing aplicar la mejor tasa de interés para captaciones en ahorro a la vista y ahorro a plazo fijo, optanto que esten dentro de los margenes establecidos, en cambio para las tasas activas que cobran las entidades, se trata que sean muy accesibles, ya que mientras mas económico sea el precio del dinero o tasa de interés que se de en los créditos, será mejor para poder colocar mayor número de créditos.

Por ende este factor afecta en cierta parte a la Caja Ahorro Crédito El Manizal, ya que cuenta con una tasa de interés activa un tanto elevada para los creditos que es del 18% , sin embargo está dentro de los margenes establecidos en el Banco Central.

La competencia entre las entidades financieras comienza con el juego de tasas de interés, ya que la más solvente cobra las tasas activas más

bajas, dejando en desventaja a otras entidades que quizás estén ganando un punto más en la tasa de créditos.

En el caso de las tasas pasivas pagadas en el ahorro tanto a plazo fijo como a la vista, es importante mencionar que se asemejan al nivel de riesgo, a mayor riesgo mayor utilidad, es decir cuando una entidad oferta menores tasas de interés en captaciones, es menos riesgosa, es más segura y confiable.

Disponibilidad de Créditos

En el ámbito nacional se conoce que los depósitos de las personas se encuentran en un nivel bajo, por lo tanto, es lógico que la disponibilidad de créditos también disminuya, ya que es un efecto económico relacionado, la razón es que los cuenta ahorristas depositan el dinero en los intermediarios financieros y éstos a su vez se lo prestan a un tercero que necesita el financiamiento.

Por tal motivo éste parámetro se convierte en una AMENAZA para la caja El Manizal, debido a la disminución de ahorros afecta a la misma y a la vez disminuye el nivel de crédito, generando un estancamiento económico, que se debe buscar alternativas para que los ingresos de la entidad no disminuyan y se mantenga siempre ofertando dichos servicios en la comunidad.

COMENTARIO PERSONAL

La economía nacional se encuentra en un proceso de recesión por lo tanto los indicadores macroeconómicos reflejan este problema, que se origina desde una crisis de Latinoamericana que genera mayor impacto en los países de menor economía como el Ecuador, por lo tanto las entidades que forman parte de la economía popular y solidaria deben encontrarse preparadas para reducir el impacto de estas amenazas, que afectan de forma directa a las personas y éstas generan un efecto secundario en las entidades donde tienen sus ahorros o hacen uso de los créditos, generando en las entidades limitaciones de otorgamiento del crédito, por la falta de capacidad de pago y el decrecimiento de las captaciones, haciendo que se genere una **AMENAZA** para la caja El Manizal, ya que si no existe dinero de los cuenta ahorristas, no existirá disponible para colocaciones, por lo tanto la entidad debe generar estrategias de protección, donde se pueda mitigar el impacto de esta amenaza, otra de los factores económicos que generan preocupación en la entidad, es la tasa de interés que no están de acuerdo a las publicaciones del Banco Central, haciendo que la entidad pague en pólizas un porcentaje muy elevado y en créditos cobre una tasa de interés poco aceptable.

FACTOR SOCIAL

El factor social hace referencia a las diferentes variables que caracterizan a una población por ser parte de un segmento social, y uno de los resultados definitivos de las variables investigadas en el censo realizado en el 2010 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos / INEC, indica que la población de la provincia de Loja, tiene un promedio de crecimiento de 2,65% anual, lo que indica que es una población creciente, donde las oportunidades se muestran positivas.

Edad Promedio (PEA)

La población de la provincia de Loja, según el Censo del 2010, se concentra en edades jóvenes. Ya que el 58% son en edad menores de 30 años.

Se puede observar también que la población que va desde los 20 a 64 años representan el 48.9% de la población total, esto es 219.181 habitantes, sumado a esto los 46.776 jóvenes que van de 15 a 19 años y que representa el 10.4 % de la población total; los 49.974 adolescentes de 10 a 14 años representan el 11,1% de la población total.

Esta variable se considera una OPORTUNIDAD para la entidad ya que la mayor parte de sus socios son de edad joven que pertenecen a la PEA por lo tanto se consideran personas productivas que generan ahorros y personas con capacidades de pago a los cuales se les oferta el crédito, así lo confirma el INEC que las edades promedios que existen en la provincia de Loja son jóvenes y que serían el mercado objetivo de la caja

EL MANIZAL y que traerá mayor beneficios para la entidad.

Tasa de Emigración

Constantemente las personas se encuentran en movimiento buscando el porvenir de su familia, por lo tanto se produce lo que se llama emigración, a nivel de la provincia de Loja existe una emigración desde los sectores rurales a buscar un mejor porvenir en las principales ciudades del país, en un estudio realizado manifiesta que el 1% de la ciudad de Loja pertenece al cantón Paltas, generando una breve improductividad de los campos, específicamente este factor se considera como una AMENAZA para la caja El Manizal ya que se encuentra en el sector rural y las personas socias están emigrando de estos sectores disminuyendo las operaciones de la entidad.

Actitudes ante el ahorro

La variable de actitud del ahorro es una de las principales para las entidades financieras, ya que refleja la cultura financiera de las personas y su actitud hacia generar un excedente y ahorrarlo con ciertos fines, uno de los principales es el ahorro con una meta y un fin específico, para apoyar estos planes de las personas los intermediarios financieros han creado el ahorro programado donde deben depositar constantemente una cantidad de dinero que hayan pactado hasta conseguir el objetivo, estos casos son beneficiosos para las entidades presentes en las ciudades donde sus socios cuentan con ingresos constantes, en cambio para la caja El Manizal esta variable se considera como una AMENAZA ya que el

nivel de capacidades que esta cuenta por ahorros no es muy representativo lo que indica que los socios no cuentan con una adecuada actitud o cultura de ahorro, los motivos pueden fundamentarse a que estas personas no cuentan con ingresos fijos, por lo tanto los excedentes que generan se debe a actividades agropecuarias, que no se producen cada mes ni en la misma cantidad, por lo tanto sus ahorros también se tornan muy variables.

Pobreza

La pobreza es un factor importante para analizar ya que el incremento de esta variable hace que se disminuya la capacidad de ahorro y pago del socio, además existen personas que por sus diversas calamidades domesticas no cuentan con la capacidad necesaria para contraer obligaciones financieras, de manera especial en el sector rural no existen fuentes de trabajo y la agricultura hoy en día es una incertidumbre, de tal manera que hay un incremento de migración por lo tanto este factor se considera como una amenaza para la caja El Manizal ya que se disminuirá el volumen de colocación de créditos el volumen de captación de ahorros a la vista y a plazo fijo. Así lo demuestra Ecuador en cifras que en el año 2015 estuvo en 24,12% y para el 2016 este índice se incrementó en 1,23% llegando a dar un índice de pobreza para el 2016 de 25,35%.

COMENTARIO PERSONAL

El factor social se analiza con la finalidad de conocer los gustos, preferencias, y tendencias de las personas, que al comprar los productos o servicios de una empresa cuales quiera pasa a ser clientes o socios, por lo tanto es importante saber su situación social, básicamente se trata de un estudio en esta investigación de los socios de la caja El Manizal, donde existen ciertas amenazas relacionadas con la emigración de los socios, el impacto de esta **AMENAZA** genera en la caja una disminución de los socios lo que significa también una disminución de las operaciones de la entidad, ya que existirán menos personas ahorrando sus dinero y por lo tanto menos solicitudes de crédito, de tal manera que esta variable genera una limitantes en el desarrollo de la entidad, viéndose en la necesidad de ofertar los servicios en otros lugares geográficos del cantón Paltas, donde aún no lleguen con los servicios financieros la banca tradicional, es importante cubrir esa demanda insatisfecha, logrando de esta manera mantener un crecimiento sostenible de la caja El Manizal, llegando a cumplir con el horizonte empresarial ya que es la aspiración principal de todos los que forman parte de la misma, tanto directivos, como administrativos y socios.

FACTOR TECNOLÓGICO

El factor tecnológico se lo considera siempre como una oportunidad para las empresas ya que al aprovechar a la misma se puede generar ventaja competitiva, pero en cambio cuando dichos factores no son aprovechados se convierte en amenaza porque la competencia toma ventaja competitiva, pero implementar la tecnología en la entidad cuesta asignar varios recursos especialmente los económicos, por lo tanto es necesario desarrollar un adecuado Interpretación del costo / beneficio que se puede generar.

Avances Tecnológicos

Los avances tecnológicos se consideran como una OPORTUNIDAD para la caja El Manizal, debido a que el avance de nueva tecnología hace que se creen nuevos equipos que ayuden a prestar los servicios de una forma más ágil, rápida y segura, como es el caso de las comunicaciones y el acceso a la misma, en este caso en la entidad y para las comunidades vecinas ya se está utilizando los servicios de internet, que hace un año atrás contar con esta conectividad era imposible, dificultando las operaciones financieras de la entidad.

Nuevos equipos y maquinaria

Los equipos y maquinarias son materiales necesarias para hacer la intermediación financiera, por tal motivo se considera esta variable como una oportunidad para la caja El Manizal ya que existen nuevos equipos de

computación que puedan remplazar a los existentes, por que estos se encuentran ya no en aptas condiciones para prestar servicios de forma satisfactoria a los socios de la entidad, siendo así la caja debe asignar recursos para la renovación de sus equipos de computación, para que estos ayuden a desarrollar un trabajo de forma eficiente.

COMENTARIO:

El factor tecnológico se presenta con una serie de oportunidades para todo tipo de empresa, donde se puede invertir recursos y generar ventaja competitiva, por lo tanto es importante que las entidades como la caja El Manizal estén preparadas con recursos económicos para que pueda aprovechar los adelantos tecnológicos, además es de vital importancia capacitar al personal para el manejo adecuado de equipos y sistemas de información.

Por lo que cabe mencionar que el factor tecnológico permite dar una mejor atención al socio y poder llevar con mayor facilidad todos los registros de las operaciones realizadas, optando siempre por el bienestar del socio y el crecimiento junto a la entidad. De tal manera que este factor es una **OPORTUNIDAD** para la Caja de Ahorro y Crédito.

Cuadro N°- 5
RESUMEN (PEST)

FACTOR	INDICADORES	IMPACTO	DETALLE
POLÍTICO	Ley de Economía Popular y Solidaria	Oportunidad	Se acoge al título quinto de las cajas solidarias, cajas de ahorro y crédito comunales, específicamente ser acoge a los artículos 104 al 108
	Pago de bono de desarrollo humano	Oportunidad	Genera ingresos comisionales para la entidad y sirve de garantía para dar créditos del bono además del servicio en la comunidad
	Acompañamiento de la REFSE	Oportunidad	Brinda asesoramiento control a la entidad y provee del software para operar
ECONÓMICO	Tasa de Interés	Amenaza	Las tasas de interés que trabaja la entidad objeto de estudio son altas.
	Disponibilidad de créditos	Amenaza	Los depósitos de las personas se encuentra en un nivel bajo, por lo tanto, es lógico que la disponibilidad de créditos también disminuya
SOCIAL	Edad promedio (PEA)	Oportunidad	La mayoría de socios pertenecen a la PEA generando mayores movimientos económicos en la entidad
	Tasa de emigración	Amenaza	La emigración de socios hace que se disminuya el volumen de operaciones de la entidad.
	Actitudes ante el ahorro	Amenaza	Existe una pobre educación y financiera por lo tanto la cultura de ahorro es casi inexistente en los socios de la entidad
	Pobreza	Amenaza	Los socios no cuentan con capacidad de pago para que hagan uso de los créditos y demás servicios que oferta la entidad
TECNOLÓGICO	Avances tecnológicos	Oportunidad	Facilidad del acceso a los servicios que oferta la caja y creación de nuevos software basados a los requerimientos de la entidad
	Nuevos equipos y maquinaria	Oportunidad	Se puede adquirir nuevos equipos de computación para mejorar la calidad del servicio

Fuente: Factores PEST

Elaboración: María Ponce.

ANÁLISIS COMPETITIVO

El sistema financiero del Ecuador está conformado por una serie de entidades financieras que cumple labores de intermediación financiera desde fuentes excedentes de efectivo hacia quienes necesitan el financiamiento.

La accesibilidad hacia este sistema es necesario ya que dinamiza la economía, pero existen lugares a los que aún no ha ingresado la banca tradicional, por tales motivos se encuentra la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con entidades financieras y asociaciones que hacen integrarse al sistema a mayor parte de la sociedad ecuatoriana.

La banca se encuentra controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros los cuales cuentan con una adecuada liquidez, solidez, posición y reconocimiento en el mercado financiero.

El cooperativismo en cambio está conformado por un gran número de entidades financieras controladas por la SEPS, las cuales se encargan de las micro-finanzas en la mayoría de lugares aledaños a las urbes del país. Las cajas de ahorro en cambio son pequeñas entidades que también desarrollan actividades de intermediación financiera en pequeños montos, las cuales pertenecen principalmente a asociaciones, gremios y pequeños grupos de personas con características en común.

La caja El Manizal es una de las pequeñas entidades que brindan financiamiento en pequeños montos de dinero, esta pertenece a una asociación productora y comercializadora de maíz y otros productos

agrícola de la zona, actualmente no cuenta con competidores directos como los bancos comunales, ruedas financieras, etc.

En cambio en la cabecera cantonal Catacocha se encuentran: BanEcuador, Banco de Loja, Coopmego, los cuales se convierten en los competidores indirectos para la entidad objeto de estudio.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

La matriz competitiva se la realizó tomando en cuenta la competencia indirecta o los servicios sustitutos que se encuentran en la cabecera cantonal Catacocha estas entidades son las siguientes:

- ✓ BanEcuador
- ✓ Banco de Loja
- ✓ CoopMego

Como resultado de la matriz de perfil competitivo se puede verificar el posicionamiento de la caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” se encuentra en una buena posición ya que esta presenta un valor en la matriz de 2.28 lo cual permite evidenciar que esta cuenta con un buen perfil competitivo.

Cuadro N° 6

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

VARIABLES	CAC MANIZAL			BANECUADOR		COOPMEGO		BANCO DE LOJA	
	Ponde.	Califi.	T. Ponde.	Califi.	T. Ponde.	Califi.	T. Ponde.	Califi.	T. Ponde.
Atractivas tasas de interés	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Líneas de Crédito	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Accesibilidad al crédito	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Montos de Crédito	0,06	1	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Calidad de atención	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Incentivos a los socios	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2	2	0,2
Capacitaciones al personal	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Publicidad	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Infraestructura	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Competencia	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	3	0,45
TOTAL			2,28		2,7		2,85		3,05

Fuente: Clave de Éxito

Elaboración: María Ponce

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

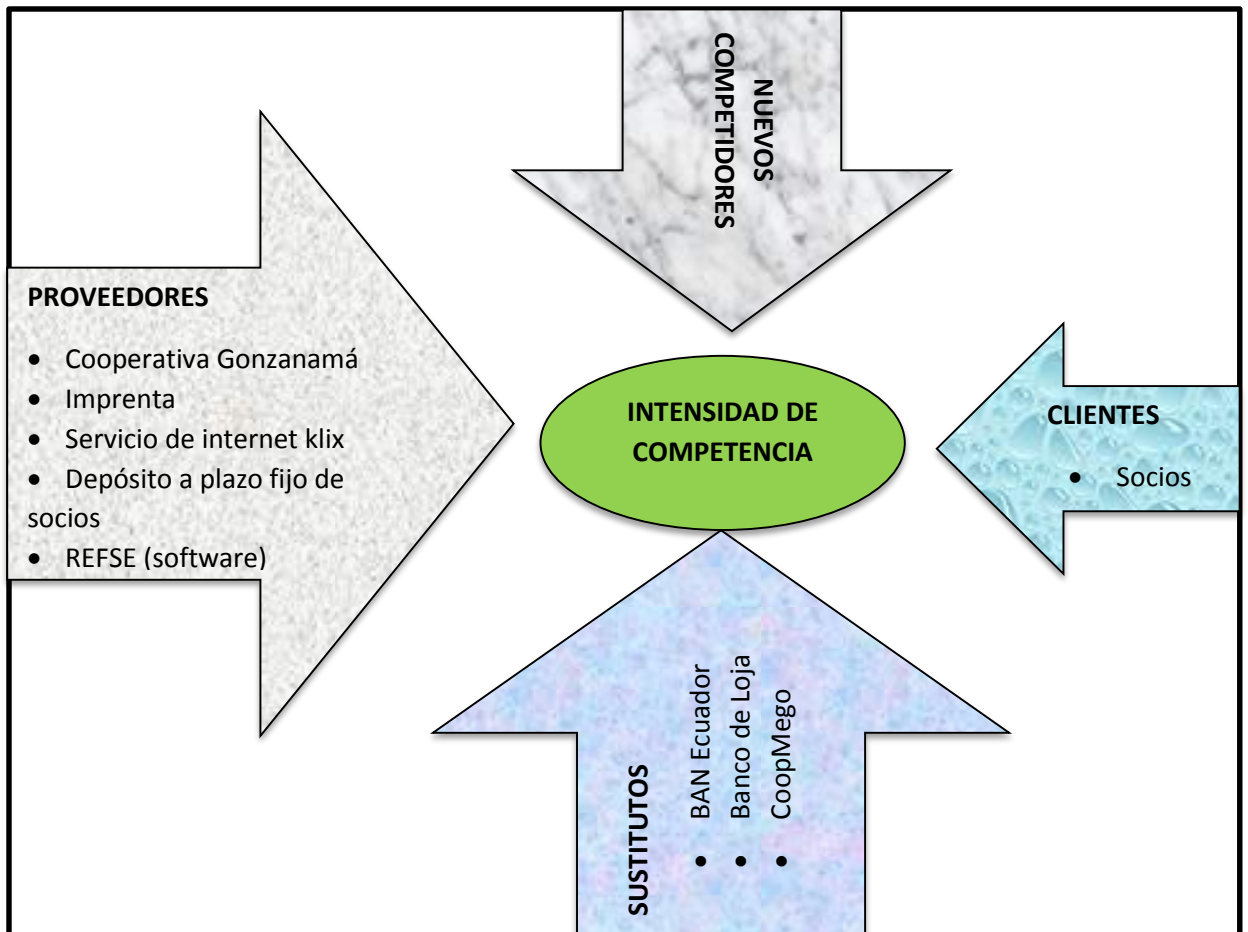
La caja El Manizal no cuenta con competidores directos en la zona que puedan robar socios o hacer que se disminuya el nivel de operaciones, sin embargo es necesario reconocer que toda empresa de cualquier actividad a la que se dedique, necesita ser competitiva para que se mantenga en el mercado, y las principales ventajas competitivas con que cuenta la caja de ahorro y crédito el Manizal es en primer lugar la accesibilidad al crédito, ya que no existen muchos requisitos en comparación con las entidades financieras de la cabecera cantonal, las

cuales se encuentran detalladas en el cuadro anterior, y que por su tamaño van a superar siempre a la caja.

GRÁFICO N°- 4

MATRIZ DE PORTER

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL”



Fuente: Cinco Fuerzas de Porter
Elaboración: María Ponce

Caja de Ahorro y crédito “El Manizal”

La caja de ahorro y crédito “El Manizal” ofrece servicios financieros, cuyo campo de acción en ofrecer estos servicios en la comunidad Las Huertas y comunidades aledañas a la misma, con la expectativa de llegar a ofertar estos servicios en otros lugares geográficos del cantón Paltas, buscando el desarrollo de la entidad e integrando a mas sectores a la economía popular y solidaria.

Intensidad de la competencia

La intensidad de la competencia no es un factor preocupante para la caja El Manizal, porque no cuenta con competidores directos, esto le genera una breve ventaja competitiva, por lo tanto debe fortalecer la misma a través de la reestructuración de sus tasas de interés y del tiempo de demora para el otorgamiento del crédito.

Adicionalmente a estos factores mencionados con anterioridad, se puede decir que uno de los competidores casi directos de esta entidad son los prestamistas, ya que ellos prestan servicios de crédito similares; en cambio la ventaja de la caja es que no solo son servicios de crédito sino también ahorro a la vista y a plazo fijo, además existen beneficios y servicios adicionales siendo una organización legal.

GRÁFICO N°- 5

Poder de negociación de los proveedores.



El poder de negociación hace referencia a la capacidad que tiene la caja de ahorro y crédito “El Manizal” para acordar que tipo de proveedores son los más indicados con el fin de buscar siempre lo mejor para la organización y no causarles molestias a los socios en el momento de recurrir a la entidad para hacer uso de los servicios financieros, ya que tiene varios proveedores, convirtiéndose en una oportunidad para la misma debido a que le permite abastecer mejores servicios.

El poder de negociación de proveedores se da cuando estos condicionan las negociaciones con la entidad, es decir ellos tienen el poder, en este caso se ha dado con la Cooperativa Gonzanamá, ya que por medio del respaldo de esta entidad, se cobra los pagos de Bono de Desarrollo Humano, lo cual el estado asigna \$0,30 ctvs. por cada Bono que se pague, y como es el convenio conjunto con la Cooperativa Gonzanamá, ésta cobra \$0,20 ctvs. por cada bono, dando para la Caja El Manizal únicamente \$0,10 ctvs. Es decir la entidad objeto de estudio está prestando el servicio con una ganancia muy baja, por lo que se debe plantear una reunión con la Gerente de la Cooperativa Gonzanamá donde se traten estos temas y se negocie un poco más de beneficio para la caja, o sino terminar el convenio y solicitar este servicio a una entidad que se

encuentre en la ciudad de Catacocha.

Poder de negociación de los clientes

En este caso los socios no pueden condicionar directamente las negociaciones de los servicios financieros ya que no existe en la zona una competencia directa, pero estos si pueden condicionar al momento de hacer uso de la competencia indirecta que son los bancos y cooperativas presentes en la ciudad de Catacocha como es el Banco de Loja, BanEcuador, CoopMego, ya que en estas entidades el proceso de otorgamiento de crédito es ágil y se ofertan montos superiores a los que ofrece la caja El Manizal.

Por lo tanto en estas situaciones se hace uso de la ventaja competitiva que tiene la entidad que son: pocos requisitos para acceder al crédito, facilidad para acercarse a la entidad hacer un movimiento económico.

Los socios no tienen poder de negociación en las tasas de interés en pólizas ni en ahorros, ya que la caja El Manizal cuenta con tasas más altas que los intermediarios financieros presentes en la cabecera cantonal, tanto para ahorros a plazo fijo como para ahorros a la vista.

Entrada de nuevos competidores.

La caja de ahorro y crédito “El Manizal” no tiene competencia en la zona, pero si una competencia indirecta en la cabecera cantonal, siendo esta variable una ventaja competitiva. Para esta Interpretación se toma en cuenta la llegada al mercado de la intermediación financiera, a nuevas entidades de ahorro y crédito en el sector, como puede ser la creación de

cajas de ahorro, también puede darse la presencia de Bancos Comunes o redes financieras, etc.

Toda actividad de ahorro y crédito permitida por la Ley de Economía Popular y Solidaria, puede significar competencia para la entidad, además en la zona donde se ubica la caja El Manizal, existe presencia de prestamistas o usureros, los cuales también ofrecen financiamiento y ellos lo hacen sin requisitos, confían únicamente en la palabra de la persona, pero el costo de este dinero colocado riesgadamente es elevado, porque cobran excesivas tasa de interés mensual, y aun no se ha dado a conocer a las autoridades a cerca de estas personas, debido a que la población las considera como un beneficio, por los diversos motivos que les han ayudado a solventar necesidades económicas, como es el caso incluso de pedir a los prestamistas para pagar las cuotas de los créditos de la caja El Manizal.

Amenazas de productos sustituidos

La amenaza de productos sustitutos se refiere a la oferta de servicios similares que satisfacen las mismas necesidades, los cuales afectan de manera indirecta a la caja de ahorro y crédito que ofrece los servicios financieros.

GRÁFICO N°- 6



Los servicios financieros que ofrece BanEcuador se consideran mejores, por las bajas tasas de interés para financiar actividades agropecuarias o comerciales, es decir este crédito es netamente para personas del sector rural por lo tanto puede sustituir a los créditos que oferta la Caja El Manizal.

GRÁFICO N°- 7



El banco de Loja es una entidad privada pero con el único fin de ofrecer servicios financieros de calidad para sus clientes con montos elevados, tanto en ahorro a la vista, plazo fijo y créditos, cabe mencionar que la recuperación del crédito es más segura, lo que hace que convierta en competencia indirecta siendo oferente de servicios similares a los de caja de ahorro y crédito.

GRÁFICO N°- 8



Es una cooperativa de ahorro y crédito dedicada a brindar servicios financieros que se puede considerar como sustituto, de tal manera que sus créditos están dirigidos para: vivienda, gasto, negocio o emprendimiento para financiar vehículos, también ofrece ahorro tanto a la vista como a plazo fijo, pago de servicios básicos, pago del bono de desarrollo humano, entre otros.

Cuadro N° 9

MATRIZ (EFE)

MATRIZ EFE		FUENTE	PESO	CALIF.	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES	Avances tecnológicos	F. Tecnológico	0,09	3	0,27
	Tasas de Interés accesibles	F. Económico	0,08	2	0,16
	Ausencia de competidores directos	F. Porter	0,09	4	0,36
	Regulación de las micro finanzas	F. Político	0,08	3	0,24
	Acompañamiento de la REFSE	F. Político	0,09	3	0,27
AMENAZAS	Tasa de emigración	F. Social	0,08	3	0,24
	Mejores servicios de competencia indirecta	F. Competitivo	0,08	2	0,16
	Disminución de la colocación de crédito	F. Económico	0,07	2	0,14
	Disminución de la capacidad de pago.	F. Económico	0,08	2	0,16
	Deficiente actitud de ahorro de los socios	F. Social	0,08	3	0,24
	Disminución de captaciones	F. Económico	0,08	3	0,24
CALIFICACIÓN			1,00		2,78

Fuente: Interpretación PEST
Elaboración: María Ponce

Estándar: 2.5

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ EFE

La caja El Manizal es una entidad financiera con posicionamiento en el sector, por lo tanto al desarrollar la matriz de evaluación de factores externos se puede determinar que la entidad supera el 2,5 de estándar base de calificación, lo cual indica que la entidad objeto de estudio se encuentra preparada para aprovechar las oportunidades que se le presentan en el mercado, como también se encuentra preparada para reducir el impacto de las amenazas que pueden afectar directamente al crecimiento y desarrollo de la entidad. Mantener un adecuado crecimiento constante hace que la entidad surja y se mantenga en el tiempo, ofertando mayores cantidades de servicios financieros a más personas de la zona donde se localizan.

ANÁLISIS INTERNO

Revisión Histórica

En 1997 los habitantes de Las Huertas deciden conformar una Asociación en su misma localidad, por considerar que los apoyos no estaban dirigidos a su comunidad, entonces, se decide conformar la Asociación Campesina Siempre Unidos Huertas ACSUH.

En 1998 el Fondo Ágil aprobó un proyecto elaborado por la FUPOCPS para las organizaciones ACSUH. Dicho proyecto era para asegurar los procesos de pos cosecha, conformación de una Caja de Ahorro y Crédito de apoyo a la producción agrícola (incluyendo la conservación de suelos).

Para cumplir con los objetivos del proyecto, la ACSUH toma la iniciativa de que en la localidad Las Huertas se cree la Caja de Ahorro y Crédito con un capital semilla de 450 dólares el mismo que es aceptado.

La iniciativa de realizar finanzas se inicia el 2 de Julio del 2001 con 16 socios de la ACSUH donde se logra recolectar 75 dólares por certificados de aportación.

El 14 de Noviembre de este mismo año se nombra al directorio para que rija la vida de esta naciente organización financiera como Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”.

Al mismo tiempo que se logró la asesoría técnica del FEPP.

Filosofía Empresarial

No se encuentra definida.

Políticas de la Empresa

- Horario de atención de lunes a sábado de lunes a viernes de 15H00-18H00 y los sábados de 14H00 – 18H00.
- Cumplir con las responsabilidades asignadas

Tecnología Utilizada

En la actualidad la tecnología que utiliza la caja de ahorro y crédito El Manizal es internet, sistemas informáticos, Excel, Word y software Sistema de Administración Contable (SAC)

Representante Legal de la Entidad

Administradora Sra. Bernarda Berrú.

GRÁFICO N°- 10

Organigrama Estructural



Fuente: CAC El Manizal

Situación Actual de la Caja de Ahorro y Crédito

La caja de ahorro y crédito el Manizal tiene 15 años al servicio de los socios de la comunidad Las huertas y comunidades aledañas, situadas en las parroquias Guachanamá y Casanga del cantón Paltas.. Actualmente la entidad cuenta con 238 socios activos, que hacen usos de los servicios e intermediación financiera que esta oferta, los cuales se detalla a continuación:

Cuadro N° 8

DESCRIPCION	TASA DE INTERES
Ahorro a la vista	5%
Ahorro a plazo fijo	9%
Microcrédito	18%
Crédito de consumo	18%
Crédito de vivienda	18%
Crédito emergente	18%
Crédito de Bono de Desarrollo Humano	18%
Encaje de crédito	10% del monto
Certificados de aportación	2% del monto

Fuente: Caja El Manizal

Elaboración: María Ponce

Además los socios pueden acceder a otro tipo de servicios que esta entidad oferta como las siguientes:

- Pago de Bono de Desarrollo Humano

Esta entidad es de tipo solidaria por lo tanto existen beneficios de tipo sociales a los cuales pueden acceder los socios de la entidad, los mismos que se describen a continuación.

Fondo Mortuario: Este fondo está valorado por \$200, a los cuales tiene derecho el socio en caso de fallecimiento, pero para acceder al mismo debe aportar anualmente con \$2

Renovación de créditos: Cuando el socio ha cumplido a cabalidad con sus obligaciones en la caja El Manizal, este tiene acceso a solicitar un nuevo monto de crédito de forma inmediata y por un monto doble al anterior, hasta llegar a un tope máximo de \$3000,00.

Créditos Emergentes: En caso de una eventualidad inesperada del socio puede solicitar un crédito emergente hasta de un máximo de \$300 amortizables a un mes, y se lo entrega de forma inmediata, a este beneficio también pueden acceder los socios que cuenten actualmente con créditos y que no estén en mora con ninguna de sus cuotas.

Personal caja de ahorro y crédito El Manizal

Actualmente la entidad cuenta con 3 personas laborando para la misma, estas personas cumplen con sus roles y horarios de atención todos los días laborables:

Administradora: Es la representante legal de la entidad la cual se encarga de los créditos, de la parte contable y también de los procesos administrativos de la misma.

Cajera Secretaria: Es la persona encargada de la atención al socio al momento de realizar depósitos y retiros de dinero, como también desempeña labores de secretariado cuando sea necesario realizarlo.

Cajera Auxiliar: La cajera auxiliar únicamente labora en la entidad los días sábados, desarrollando las actividades de caja y atención al socio, y en algunas ocasiones reemplaza a la cajera principal en caso de ausencia. Además de estos colaboradores existen los socios administrativos de la caja El Manizal, los cuales se detallan a continuación:

Consejo de Administración: Este consejo está integrado por 5 socios designados en Asamblea General, los cuales tienen bajo su responsabilidad la dirección de la entidad, de este consejo se elige internamente al Presidente, Vicepresidente, Secretario, un Vocal principal y un suplente.

Consejo de Vigilancia: Está conformado por 6 socios elegidos democráticamente en Asamblea General de socios, los cuales están en cargados del control de las actividades administrativas y financieras de la entidad, los 6 integrantes se toman el cargo de 3 Vocales principales y 3 suplentes.

Comité de Crédito: En la caja El Manizal el comité de crédito lo integran 3 miembros del consejo de Administración que son el Presidente, Secretario y un Vocal, y del Consejo de Vigilancia un Vocal principal, la

otra persona que integra este Comité es la administradora de la entidad, su principal función es calificar y aprobar créditos.

Horarios de atención:

Los horarios de atención de la caja El Manizal son por las tardes en relación a que los socios son agricultores y regresan a sus hogares por la tarde, laborando tres horas diarias y también los sábados, por tal motivo la entidad cuenta con los siguientes horarios:

Lunes a Viernes: 15H00 a 18H00



Sábados: 14H00 a 18H00

SERVICIOS QUE OFRECE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL”

Servicios

Los servicios financieros que ofrece la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” a sus socios son los siguientes: ahorro a la vista, plazo fijo, crédito, pago del Bono de Desarrollo Humano.

GRÁFICO N°- 11

LINEA DE SERVICIOS	Servicio
<p data-bbox="614 1518 790 1541">Ahorro a la vista</p> 	<p data-bbox="932 1585 1329 1648">Los ahorros de los socios permiten mejorar la colocación de créditos</p>
<p data-bbox="448 1731 837 1753">Pago del Bono de Desarrollo Humano</p> 	<p data-bbox="932 1731 1329 1794">Brinda de manera especial la comodidad a las personas de la tercera edad.</p>

<p style="text-align: center;">CRÉDITO</p> 	<p>Se brinda crédito de consumo, vivienda, microcrédito y emergente.</p>
<p style="text-align: center;">Ahorro a Plazo Fijo</p> 	<p>Los socios pueden hacer depósitos a plazo fijo desde \$500</p>

Fuente: Análisis Interno
Elaboración: María Ponce

PRECIO

LA Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” trabaja con las siguientes tasas:

Activa 18%

Pasiva 5%

PLAZA

La plaza de la caja de ahorro y crédito el Manizal es la misma comunidad y comunidades aledañas pertenecientes a la parroquia Guachanamá y Casanga.

LA PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La caja de ahorro y crédito “El Manizal” no ha realizado publicidad, cabe mencionar que rara vez ha realizado publicidad en los uniformes del equipo deportivo de dicha comunidad. De igual manera no se han hecho promociones en los servicios que ofrece esta entidad. Por lo que es necesario contar con un plan de publicidad y promociones, ya que estos factores son indispensables para que la caja de ahorro y crédito tenga un posicionamiento adecuado.

Departamento Administrativo

El departamento administrativo de la Caja de Ahorro y crédito “El Manizal” se ha podido distinguir diferentes factores que inciden en el desempeño de la misma, uno de ellos que le favorece es que sigue la única caja de ahorro y crédito de la comunidad Las Huertas ofertando servicios financieros como, ahorro, crédito, póliza, pago del bono de desarrollo humano, estos servicios se brindan acompañados de la tecnología.

Sin embargo la inexistencia de la planificación estratégica en esta entidad financiera ha hecho no se desarrolle exitosamente, debido al desconocimiento de esta herramienta de vital importancia para el surgimiento de la microempresa, además la filosofía de la entidad no se encuentra definida por lo tanto el presente trabajo busca formular estrategias que permitan mejorar el desempeño del departamento administrativo.

Departamento Financiero

Esta entidad no cuenta con un departamento financiero, por lo que esta responsabilidad la asume la administradora de la misma, cabe mencionar que la situación económica de la caja de ahorro y crédito “El Manizal” es buena porque cada año genera rentabilidad y mantiene un crecimiento constante tanto en activos, patrimonio y socios.

ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero aplicado a la caja de ahorro y crédito El Manizal es un instrumento que permite determinar la evolución de las cuentas y la

estructura del balance general, y por medio del mismo se detectara fuerzas o debilidades financieras de la entidad, con que cuenta actualmente en el desarrollo de las operaciones financieras en el sector.

ANÁLISIS VERTICAL 2015

El análisis vertical permite determinar la estructura de las cuentas que conforman el estado de resultados.

Cuadro N°- 9

BALANCE DE RESULTADOS (2015)			
GASTOS	VALOR	%	%
Pago por intereses de Ahorros	1012,51	13,44%	
Pago de Intereses por Clientes	13,28	0,18%	
Pago de Intereses a Plazo Fijo	656,72	8,72%	
Pago de Intereses coop. Gonzanamá	977,74	12,98%	
Pago de Remuneraciones	2035,00	27,01%	
Viáticos y Movilización	302,80	4,02%	
Refrigerios	70,50	0,94%	
Servicios Ocasionales	55,00	0,73%	
Alimentación	7,50	0,10%	
Dietas a Directivos	30,00	0,40%	
Publicidad y Propaganda	10,00	0,13%	
Materiales de Oficina	39,20	0,52%	
Pago de Teléfono	338,34	4,49%	
Pago de luz	25,26	0,34%	
Pago por Servicio de Internet	273,00	3,62%	
Aportes a La REFSE	880,00	11,68%	
Gastos Bancarios	2,00	0,03%	
Otros gastos	804,79	10,68%	
TOTAL DE GASTOS	7533,64	100,00%	65,24%
INGRESOS			
Depósitos	127,00	1,10%	
Intereses Ganados por Créditos	8921,56	77,26%	
Intereses Ganados por Mora	689,35	5,97%	
Ingreso por Notificaciones	60,00	0,52%	
Ingresos Por Administración	8,00	0,07%	
Ingresos Por comisión del B. D. H.	375,84	3,25%	
Otro ingresos	1365,91	11,83%	
TOTAL DE INGRESOS	11547,66	100,00%	
TOTAL DE UTILIDAD	4014,02	100,00%	34,76%
		100,00%	100,00%

Fuente: CAC El Manizal
Elaboración: María Ponce

ANÁLISIS:

El análisis vertical del estado de resultados del año 2015, indica que el principal ingreso de la entidad es el ganado por los créditos, representando el 77,26% de los ingresos totales, como la actividad misma de la entidad es la intermediación financiera por lo tanto este ingreso es el principal, el cual resulta del cobro del 18% en créditos otorgados por la entidad, además existen otro tipo de ingresos que ayudan a complementar el total de ingresos para la caja El Manizal, en cambio analizando los gastos el principal rubro es el Pago de Remuneraciones que representa el 27,01% del total de Gastos, seguidamente se detallan gastos adicionales como: Pago de intereses a otras entidades, pago de interés por ahorros a la vista y a plazo fijo, con estos y algunas cuantas más se conforma el total de gastos que son cubiertos con el 65,24% de los ingresos totales, generando de esta diferencia la utilidad del ejercicio, la cual representa el 34,76% considerándose este porcentaje como una fuerza financiera de la entidad.

ANÁLISIS VERTICAL 2014

El análisis vertical del año 2014 también permitirá conocer cómo se estructuró el estado de resultados en dicho periodo contable.

Cuadro N° 10

BALANCE DE RESULTADOS (2014)			
GASTOS	VALOR	%	%
Pago por intereses de Ahorros	1201,28	18,06%	
Pago de Intereses por Clientes	11,68	0,18%	
Pago de Intereses a Plazo Fijo	675,32	10,16%	
Pago de Intereses coop. Gonzanamá	967,74	14,55%	
Pago de Remuneraciones	1940,00	29,17%	
Viáticos y Movilización	330,50	4,97%	
Refrigerios	148,50	2,23%	
Servicios Ocasionales	72,00	1,08%	
Alimentación	9,00	0,14%	
Dietas a Directivos	60,00	0,90%	
Publicidad y Propaganda	28,50	0,43%	
Materiales de Oficina	35,20	0,53%	
Pago de Teléfono	170,34	2,56%	
Pago de luz	32,53	0,49%	
Pago por Servicio de Internet	265,90	4,00%	
Aportes a La REFSE	640,00	9,62%	
Gastos Bancarios	6,60	0,10%	
Otros gastos	55,00	0,83%	
TOTAL DE GASTOS	6650,09	100,00%	63,52%
INGRESOS			
Depósitos	117,13	1,12%	
Intereses Ganados por Créditos	7956,21	76,00%	
Intereses Ganados por Mora	781,00	7,46%	
Ingreso por Notificaciones	50,00	0,48%	
Ingresos Por Administración	9,00	0,09%	
Ingresos Por comisión del B. D. H.	298,32	2,85%	
Otros Ingresos	1256,98	12,01%	
TOTAL DE INGRESOS	10468,64	100,00%	
TOTAL DE UTILIDAD	3818,55	100,00%	36,48%
		100,00%	100,00%

Fuente: CAC El Manizal
Elaboración: María Ponce

ANÁLISIS:

El análisis vertical 2015 indica datos similares en comparación con el año 2015, ya que el principal ingreso de la entidad es el generado por los intereses causados en los préstamos los cuales representan el 76% de los ingresos, en cambio el principal gasto de la entidad es por pago del personal con un 29,17% de los gastos totales, otro gasto representativo es el pago por intereses de ahorro a la vista y a plazo fijo, lo cual se genera por obligaciones con el público que se paga la tasa pasiva de 5% en ahorro a la vista y el 9% en ahorro a plazo fijo, los demás gastos que cuenta la entidad son necesarios para el desarrollo de sus actividades financieras lo que sumados representan un 63,52% del total de ingresos, de igual manera las utilidades del ejercicio son bastante satisfactorias representando el 36,48% del total de ingresos.

ANÁLISIS HORIZONTAL

A través del análisis horizontal se puede determinar la evolución de las cuentas que forman el estado de resultados de la caja El Manizal.

Cuadro N° 11

	P2	P1	P2-P1	V.ABS/1	P2/P1
GASTOS	2015	2014	< > ABS	< > %	RAZON
Pago por intereses de Ahorros	1012,51	1201,28	-188,77	-15,71%	0,84 /1
Pago de Intereses por Clientes	13,28	11,68	1,60	13,70%	1,14 /1
Pago de Intereses a Plazo Fijo	656,72	675,32	-18,60	-2,75%	0,97 /1
Pago de Int. coop. Gonzanamá	977,74	967,74	10,00	1,03%	1,01 /1
Pago de Remuneraciones	2035,00	1940,00	95,00	4,90%	1,05 /1
Viáticos y Movilización	302,80	330,50	-27,70	-8,38%	0,92 /1
Refrigerios	70,50	148,50	-78,00	-52,53%	0,47 /1
Servicios Ocasionales	55,00	72,00	-17,00	-23,61%	0,76 /1
Alimentación	7,50	9,00	-1,50	-16,67%	0,83 /1
Dietas a Directivos	30,00	60,00	-30,00	-50,00%	0,50 /1
Publicidad y Propaganda	10,00	28,50	-18,50	-64,91%	0,35 /1
Materiales de Oficina	39,20	35,20	4,00	11,36%	1,11 /1
Pago de Teléfono	338,34	170,34	168,00	98,63%	1,99 /1
Pago de luz	25,26	32,53	-7,27	-22,35%	0,78 /1
Pago por Servicio de Internet	273,00	265,90	7,10	2,67%	1,03 /1
Aportes a La REFSE	880,00	640,00	240,00	37,50%	1,38 /1
Gastos Bancarios	2,00	6,60	-4,60	-69,70%	0,30 /1
Otros gastos	804,79	55,00	749,79	1363,25%	14,63 /1
TOTAL DE GASTOS	7533,64	6650,09	883,55	13,29%	1,13 /1
INGRESOS					
Depósitos	127,00	117,13	9,87	8,43%	1,08 /1
Inter. Ganados por Créditos	8921,56	7956,21	965,35	12,13%	1,12 /1
Intereses Ganados por Mora	689,35	781,00	-91,65	-11,73%	0,88 /1
Ingreso por Notificaciones	60,00	50,00	10,00	20,00%	1,20 /1
Ingresos Por Administración	8,00	9,00	-1,00	-11,11%	0,89 /1
Ing. Por comisión del B. D. H.	375,84	298,32	77,52	25,99%	1,26 /1
Otro ingresos	1365,91	1256,98	108,93	8,67%	1,09 /1
TOTAL DE INGRESOS	11547,66	10468,64	1079,02	10,31%	1,10 /1
TOTAL DE UTILIDAD	4014,02	3818,55	195,47	5,12%	1,05 /1

Fuente: CAC El Manizal
Elaboración: María Ponce

ANÁLISIS:

En el análisis horizontal se puede determinar que los ingresos de la entidad crecieron favorablemente en un 10,31% siendo esta una fuerza financiera contar con un crecimiento de ingresos superior al 10%, las utilidades de la entidad también registran un crecimiento de 5,12%, pero es preocupante que los gastos crezcan más que los ingresos es natural el crecimiento de gastos ya que significa mayor operatividad, en cambio que estos crezcan cada vez más significa que a la entidad le está costando más ofrecer los mismos servicios financieros, así lo indica el análisis horizontal que los gastos registran un crecimiento de 13,29%. Sin embargo es necesario dar a conocer que algunos de los gastos se redujeron lo cual respondería a una política de eficiencia financiera donde se pretende mantener o disminuir los gastos de tipo administrativos que se los considera como egresos fijos para la entidad.

ANÁLISIS HORIZONTAL DE LA CARTERA DE CREDITOS 2015 - 2014

El análisis horizontal nos permite conocer la evolución de las cuentas de la cartera de crédito, durante los dos últimos años 2014 y 2015 que son los dos periodos de estudio asignados para la presente investigación.

Al igual que los análisis anteriores se presenta datos consolidados de la caja El Manizal.

Cuadro N°- 12

Análisis horizontal 2015 - 2014

CLASIFICACION	CUENTA	P2 2015	P1 2014	P2 - P1 < > ABS	V. ABS/P1 < > %	P2 / P1 RAZON	
CONSUMO	<i>Vigente</i>						
	1 A 30 DIAS	0,00	2000,00	-2000,00	-100%	0,00	/1
	31 A 90 DIAS	1821,07	0,00	1821,07	0,00%	0,00	/1
	91 A 180 DIAS	92,13	0,00	92,13	0,00%	0,00	/1
	181 A 360 DIAS	630,46	560,94	69,52	12,39%	1,12	/1
	> 360 DIAS	12664,57	9772,04	2892,53	29,60%	1,30	/1
	SUBTOTAL	15208,23	12332,98	2875,25	23,31%	1,23	/1
	<i>Vencido</i>						
	91 A 180 DIAS	184,24	415,82	-231,58	-55,69%	0,44	/1
	181 A 360 DIAS	0,00	336,40	-336,40	-100%	0,00	/1
	> 360 DIAS	3118,33	4195,47	-1077,14	-25,67%	0,74	/1
	SUBTOTAL	3302,57	4947,69	-1645,12	-33,25%	0,67	/1
TOTAL CONSUMO		18510,80	17280,67	1230,13	7,12%	1,07	/1
EMERGENTES	<i>Vigente</i>						
	1 A 30 DIAS	700,00	1048,72	-348,72	-33,25%	0,67	/1
	31 A 90 DIAS	100,00	0,00	100,00	0,00%	0,00	/1
	SUBTOTAL	800,00	1048,72	-248,72	-23,72%	0,76	/1
	<i>Vencido</i>						
	1 A 30 DIAS	516,00	277,82	238,18	85,73%	1,86	/1
	SUBTOTAL	516,00	277,82	238,18	85,73%	1,86	/1
TOTAL EMERGENTE		1316,00	1326,54	-10,54	-0,79%	0,99	/1
MICROCRÉDITO	<i>Vigente</i>						
	1 A 30 DIAS	84,19	0,00	84,19	0,00%	0,00	/1
	31 A 90 DIAS	300,00	348,05	-48,05	-13,81%	0,86	/1
	91 A 180 DIAS	2643,19	1199,70	1443,49	120,32%	2,20	/1
	181 A 360 DIAS	15029,49	17867,00	-2837,51	-15,88%	0,84	/1
	> 360 DIAS	58580,35	48013,13	10567,22	22,01%	1,22	/1
	SUBTOTAL	76637,22	67427,88	9209,34	13,66%	1,14	/1
	<i>Vencido</i>						
	31 A 90 DIAS	116,37	116,37	0,00	0,00%	1,00	/1
	91 A 180 DIAS	1606,10	1711,21	-105,11	-6,14%	0,94	/1
	181 A 360 DIAS	7774,15	4438,63	3335,52	75,15%	1,75	/1
	> 360 DIAS	6560,50	4864,48	1696,02	34,87%	1,35	/1
	SUBTOTAL	16057,12	11130,69	4926,43	44,26%	1,44	/1
TOTAL MICROCRÉDITO		92694,34	78558,57	14135,77	17,99%	1,18	/1
VIVIENDA	<i>Vigente</i>						
	181 A 360 DIAS	1466,66	2129,25	-662,59	-31,12%	0,69	/1
	> 360 DIAS	24888,28	31923,79	-7035,51	-22,04%	0,78	/1
	SUBTOTAL	26354,94	34053,04	-7698,10	-22,61%	0,77	/1
	<i>Vencido</i>						
	181 A 360 DIAS	300,00	600,00	-300,00	-50,00%	0,50	/1
	> 360 DIAS	1191,85	556,20	635,65	114,28%	2,14	/1
	SUBTOTAL	1491,85	1156,20	335,65	29,03%	1,29	/1
TOTAL VIVIENDA		27846,79	35209,24	-7362,45	-20,91%	0,79	/1
TOTAL CARTERA VIGENTE		119000,39	114862,62	4137,77	3,60%	1,04	/1
TOTAL CARTERA VENCIDA		21367,54	17512,40	3855,14	22,01%	1,22	/1
TOTAL CARTERA		140367,93	132375,02	7992,91	6,04%	1,06	/1

ANÁLISIS:

Mediante el análisis horizontal se puede determinar que la evolución de la cartera de crédito es un factor positivo para la entidad ya que existe crecimiento de la misma en un 6,04% frente a la cartera del año anterior dando una razón de 1,06 sobre 1 en base a este dato se puede deducir que todas las cuentas sufrieron similares incrementos como es el caso de Crédito de consumo que se incrementó en 7,12%, existe una breve disminución de los créditos emergentes, generando una razón de 0,99 / 1, en cambio en los Microcréditos se detecta un gran incremento de este rubro significando un 17,99% de crecimiento en relación al año anterior, en cambio para los créditos de vivienda existió un decrecimiento de - 20,91%.

Es preocupante que también creció la morosidad en un 22,01%, fuera normal que esta creciera al nivel que crece la colocación, pero en este caso se da un preocupante crecimiento, para tomar medidas correctivas.

Determinando de esta forma que uno de los principales problemas con que cuenta la entidad es la morosidad elevada a niveles preocupantes donde se debe intervenir para mejorar esta problemática.

Departamento de Talento Humano

En la caja de ahorro y crédito “El Manizal” no existe departamento de talento humano, pero existe una buena relación laboral entre administradora - colaboradoras, pero también existen versiones de socios que no han recibido un trato equitativo, por lo que es de vital importancia

que las colaboradoras sean capacitadas constantemente, así mismo se las motive e incentive.

Departamento de Marketing

De la misma manera el departamento de marketing no existe en esta entidad, por lo que la caja de ahorro y crédito no hace publicidad simplemente, esta organización ha crecido a través de la propaganda de los socios fundadores y de los socios que se van integrando poco a poco.

ENTREVISTA A LA ADMINISTRADORA

1. ¿Qué instrucción tiene?

Segundo nivel (X)

Tercer nivel ()

Cuarto nivel ()

2. ¿Cómo se delega a la administrador/a en esta entidad?

Perfil profesional ()

Votos (X)

Afinidad ()

3. ¿Qué servicios ofrece la caja de ahorro y crédito?

Los principales servicios son de ahorro crédito y pólizas, con las mejores tasas de interés, además pagamos el Bono de Desarrollo Humano ya que somos una entidad preocupada por la gente del campo dándole financiamiento de forma ágil y segura.

4. ¿Qué tiempo tiene la caja de ahorro y crédito al servicio de los socios?

Nuestra entidad se creó en Noviembre del año 2001, como una caja cerrada para los socios de la entidad y como estrategia de crecimiento en el 2007 con ayuda de la Refse la hicimos una entidad abierta a todo tipo de público, manteniendo hasta el momento reconocimiento por la trayectoria en estos años en nuestra comunidad y comunidades aledañas.

5. ¿Desarrolla auditorías internas?

El control de la entidad no es tan formal por medio de auditorías, pero el consejo de vigilancia y el de administración ayudan a mantener el orden y el control, además en asamblea general hacemos rendición de cuentas

semestrales hacia los socios y hacia la Refse, ya que también nos da monitoreo a nuestra entidad.

6. ¿Para la toma de decisiones en la caja de ahorro y crédito toma en cuenta el criterio de los socios?

Todas las decisiones principales que se han tomado a nivel de la caja El Manizal se han discutido y aprobado en Asamblea General de socios, dichos acuerdos constan en el libro principal de actas de la entidad, por eso se dice que las decisiones aquí son democráticas y en función de los requerimientos de los socios.

7. ¿Capacita a las empleadas de la entidad? ¿Cada que tiempo?

Las capacitaciones no existen en un cronograma definido pero se lo hace cuando hay la oportunidad, como son las capacitaciones que coordina la Refse que son muy importantes y no solo son para los empleados sino también para todos los directivos y para socios interesados.

9. ¿Motiva a sus colaboradoras? ¿Cómo lo hace?

La principal motivación que les damos es a través de la confianza para que desarrollen las actividades de mejor manera.

10. ¿Considera adecuada la infraestructura de la misma?

Actualmente estamos un poco incomodos por el reducido espacio físico con que contamos, esto hace que algunos de los socios no tengan espacio y se queden esperando ser atendidos fuera de la oficina.

11. ¿Cuenta con planes de mejora de la infraestructura de la entidad?

Si estamos trabajando para ampliar la oficina, que contara con las dos ventanillas de atención y la actual oficina con que cuento yo como administradora.

12. ¿La CAC El Manizal cuenta con extintores contra incendios?

No aun nos faltan algunas adecuaciones que son necesarias contra riesgos laborales, pero a medida que vamos creciendo se irán completando todas esas herramientas.

13. ¿Cómo realiza el proceso de control de las actividades en la entidad?

En el sentido económico se lleva a cabo la contabilidad permanentemente con cierres de caja cada mes.

14. ¿La CAC El Manizal cuenta con un buró de créditos?

No contamos con este programa debido al desconocimiento del manejo del mismo.

15. ¿La entidad cuenta con un seguimiento de créditos?

La Caja de Ahorro y Crédito El Manizal cuenta con esta debilidad ya no damos los respectivos seguimientos de los créditos

16. ¿Cuáles son los principales competidores indirectos de la CAC El Manizal?

Los más principales son el Banco Nacional de Fomento como lo conocemos todos que actualmente se llama BanEcuador, ya que es una

entidad de desarrollo rural que cuenta con tasas de interés bajas, otro competidor indirecto es la CoopMego, el Banco de Loja.

17. ¿Realiza publicidad esta entidad?

Actualmente la entidad no realiza publicidad.

18. ¿Cuáles son los planes de mejora para este año?

Primero creemos que debemos captar más ahorros para poder colocar más créditos y segundo debemos mejorar la imagen institucional a través de la adecuación de la nueva oficina que se construye actualmente, y sobre todo mantener a los socios satisfechos.

19. ¿La entidad trabaja de acuerdo a metas?

Todo es en función de la metas, cuando se creó esta caja empezamos con \$500 y 15 socios que eran los socios de ASUH (Asociación siempre unidos Huertas), nos planteamos en hacer de esta entidad una gran caja al servicios de la colectividad cuando ya se hizo abierta y actualmente ya contamos con 200 mil dólares en activos y con una cartera de crédito que supera los 140mil dólares, en base a las cifras estamos logrando nuestras metas y seguiremos logrando muchas más porque trabajamos unidos con los directivos y socios.

20. ¿La CAC El Manizal cuenta con un personal eficiente?

En mi caso he ido mejorando de acuerdo a las experiencias que me ha tocado vivir en esta entidad y he recibido capacitación en este ámbito, en lo referente a las dos señoritas que trabajan aquí fueron elegidas

mediante un breve concurso son las mejores carpetas que llegaron a la entidad.

21. ¿Se remunera a los empleados de acuerdo a la legislación vigente?

Si como podemos saber estamos en un país donde existen varias leyes y reglamentos por lo tanto debemos acoplarnos a estas políticas.

22. ¿Qué aspectos considera negativos en la caja El Manizal?

Puedo decir que no existe una cultura de ahorro por parte de los socios ya que se debe tomar en cuenta que primero es el ahorro y luego el crédito, aparte de eso he tenido inconvenientes con algunos de los socios que no les he podido atender a tiempo por situaciones ajenas a mi voluntad.

23. ¿Qué aspectos considera positivos para la CAC El Manizal?

El crecimiento sostenible de la caja es uno de los principales factores positivos, actualmente también contamos con un buen consejo de administración liderado por gente joven profesionales en el ámbito financiero, que ha sido un gran aporte para el desarrollo de la caja, y las cuatro líneas de crédito como: microcrédito, consumo, proyectos de vivienda y créditos emergentes.

CUADRO DE RESUMEN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ADMINISTRADORA

Los diferentes criterios de evaluación de las personas dirigentes de la entidad pueden ser muy optimistas, generando un autosatisfacción de sus labores y gestiones realizadas, tal es el caso que en la caja El Manizal la administradora emite sus versiones frente a situaciones concretas con que atraviesa actualmente la entidad, tales como:

- ✓ No existe personal capacitado para que dirija la entidad, por lo que la administradora ha sido designada a través de votos en asamblea general.
- ✓ La administración se la realiza de manera empírica, ya que no se aplican las respectivas herramientas de administración.
- ✓ La administradora cuenta con un liderazgo autocrático
- ✓ Se desconoce de las etapas del proceso administrativo
- ✓ La planificación en la entidad es reactiva
- ✓ Falta de organización para el surgimiento de la entidad.
- ✓ No se tiene una dirección clara hacia donde se quiere llegar
- ✓ No existe un control de las expectativas que se han planteado.
- ✓ Oferta de productos financieros a atractivas tasas de interés.
- ✓ La caja cuenta con reconocimiento en la comunidad y lugares aledaños
- ✓ Las principales decisiones se toman en asamblea general
- ✓ La entidad cuenta con planes de reestructuración física de la oficina
- ✓ Se paga sueldos de acuerdo a la legislación vigente
- ✓ Los socios no cuentan con una adecuada cultura de ahorro
- ✓ Crecimiento sostenible de la entidad.

ENTREVISTA A LAS EMPLEADAS

1. ¿Cómo ingresó a trabajar en la caja de ahorro y crédito El Manizal?

La forma de ingreso fue por méritos

La CAC El Manizal hace la contratación de personal de acuerdo a concursos donde se elige la mejor hoja de vida. Cabe mencionar que esto solo es para las cajeras.

2. ¿Conoce acerca de las funciones que tiene que desempeñar?

Conocen sus funciones a plenitud

Las personas colaboradoras de la caja El Manizal cuentan con un pleno conocimiento de sus funciones en las que primero se las capacita y finalmente se les entrega un manual de funciones donde se detallan las especificaciones del cargo

3. ¿Se siente satisfecha con el trabajo actual?

Sí, porque tengo trabajo en mi comunidad

Las colaboradoras se encuentran satisfechas porque viven en la misma comunidad donde se encuentran las instalaciones de la entidad y esta les ha generado una fuente de trabajo.

4. ¿Cómo considera usted las actividades que viene realizando la administradora de la caja?

Buena

Consideran que es bueno, porque ha trabajado para que se ponga en funcionamiento esta entidad crezca y siga posesionada en la mente de los socios.

5. ¿La directiva toma en cuenta sus ideas para incrementar el rendimiento de la misma?

Sí, porque hemos pedido que se mejore la infraestructura y ya se está haciendo.

La directiva de la entidad está atenta a escuchar las opiniones y sugerencias de quienes laboran en la entidad, y últimamente se está innovando la imagen física de la entidad haciendo cambios en la estructura de la misma que genera mayor comodidad tanto para colaboradoras y socios.

6. ¿La caja le brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?

Si cuando existen capacitaciones por parte de la REFSE

Las colaboradoras forman parte de los programas de capacitación que oferta la REFSE, pero no cuentan con una capacitación programada.

7. ¿El ambiente de trabajo es satisfactorio?

Mencionan que no es tan agradable

En la caja El Manizal se conoce que el ambiente de trabajo no es muy agradable porque no existe una comunicación fluida tanto entre las colaboradoras y la administradora, lo que no les permite tener un buen ambiente de trabajo.

8. ¿La distribución de las instalaciones de la caja es la adecuada para las funciones que usted realiza?

Una contesta si y la segunda persona contesta no

Según los datos de las colaboradoras manifiestan que las instalaciones de la caja no son las más adecuadas, para desempeñar sus funciones sin embargo existe un breve contenido sobre la estructura de la entidad.

9. ¿Ha recibido algún tipo de incentivos?

Manifiestan que no se ha recibido incentivos

La caja El Manizal no cuenta con ningún plan de incentivo ni bonificaciones adicionales por desarrollar las funciones.

10. ¿Le brindan capacitación en la caja de ahorro y crédito El Manizal para realizar debidamente su trabajo?

Contestan que rara vez.

Las capacitaciones son fundamentales para brindar servicios eficientes y no existe un plan continuo de capacitación así lo mencionan las colaboradoras e la caja, por lo tanto se debe preocupar más por potenciar el talento humano.

11. ¿En qué área la capacitan?

Cooperativismo y desarrollo personal.

La REFSE es el organismo encargado de brindar capacitación en los ámbitos que sea necesario, pero existe una debilidad en las capacitaciones, es que siempre se postergan las fechas, en cambio la caja proporciona la primera capacitación de las funciones a desempeñar.

12. ¿La capacitación está acorde a su área de trabajo?

Si, por que ha permitido mejorar el desarrollo en las funciones y también atender de mejor manera a los socios, pero sería importante que nos capaciten periódicamente.

Las colaboradoras manifiestan conformidad con las capacitaciones ya que estas les permiten una formación más integra en las actividades que realizan y desean que se las siga capacitando.

13. ¿La comunicación entre usted y la administradora de la entidad es?

Una contesta que es buena y la segunda menciona que es regular.

La caja el Manizal tiene esta debilidad ya que la comunicación con la administradora no es armoniosa.

14. ¿Cómo desempeña su trabajo individual o en equipo?

Se realiza las actividades individualmente

Las colaboradoras desarrollan una actividad individual, en base a que sus funciones que así lo detallan.

15. ¿Cree usted que se deben mejorar los procesos que se realizan en la caja?

Contestaron que si se debe mejorar los procesos, pero primeramente se deben comprometer las personas a cumplir las obligaciones, de tal manera que de ahí se empezaría a mejorar los procesos.

El personal de la caja manifiesta que se deben mejorar los procesos ya que actualmente existen deficiencias y demoras en algunos de ellos.

16. ¿El control interno que realiza la entidad es eficaz?

Comentaron que control financiero sí, pero que no había un control administrativo.

Una de las debilidades con que cuenta la entidad es que falta una política de control, para garantizar la adecuada administración de los procesos ya que existe incumplimientos.

17. ¿Qué factores considera positivos en la CAC El Manizal?

Comentan que lo siguiente

Facilidad de acceso a los créditos

No existen competidores directos

Fuente de trabajo

Confiabilidad

Una de las principales ventajas de la caja El Manizal es que cuenta con mayor facilidad para acceder a los créditos, porque son pocos requisitos, y adicionalmente en la zona donde se ubica la caja no existen competidores.

18. ¿Qué factores considera negativos en la CAC El Manizal?

Alejada de la vía principal

Inseguridad.

Comunicación inadecuada

Manifiestan que los factores negativos son: ubicación lejos de la vía principal es decir se debe hacer un doble esfuerzo para llegar a la entidad teniendo que utilizar una vía de segundo orden, como también otro problema es la inseguridad ya que actualmente no existe el servicio de cámaras de vigilancia y no existe una buena comunicación con los socios.

CUADRO DE RESUMEN DE LA ENTREVISTA A LAS COLABORADORAS

Las técnicas de investigación han permitido conocer a fondo la realidad que atraviesa la caja el Manizal

- ✓ Existe fácil acceso a los créditos
- ✓ El personal se elige por medio de concurso de méritos
- ✓ No existe una buena comunicación.
- ✓ No se incentiva a las colaboradoras
- ✓ No existe seguridad en la entidad
- ✓ Se encuentra ubicada lejos de la vía principal.

ENCUESTA A LOS SOCIOS

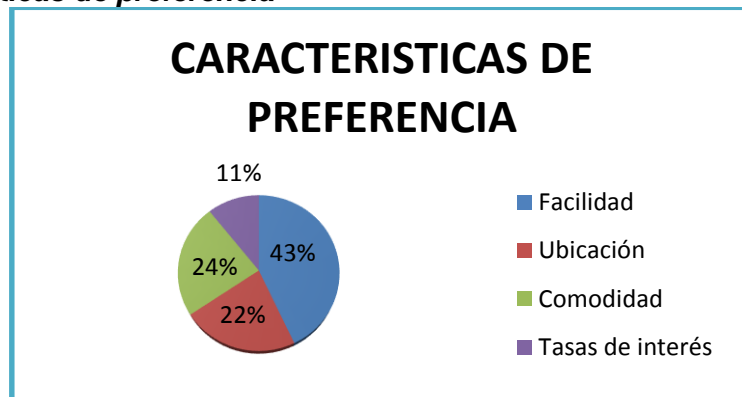
1. ¿Por qué razón prefiere a la Caja de Ahorro y Crédito El Manizal?

Cuadro 13
Características de preferencia

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Facilidad	173	43,01%
Ubicación	91	22,58%
Comodidad	95	23,66%
Tasas de interés	43	10,75%
TOTAL	402	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 12
Características de preferencia



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

Los socios de la CAC El Manizal prefieren a esta entidad por las facilidades que esta genera en los diversos procesos y servicios financieros que presta, representando este valor un 43,01% del total de los socios siendo este valor el más representativo de todas las opciones, este parámetro se considera como una fortaleza para la caja, ya que la gente la prefiere por la facilidad que brinda a sus socios, generando satisfacción y desarrollo de los mismos.

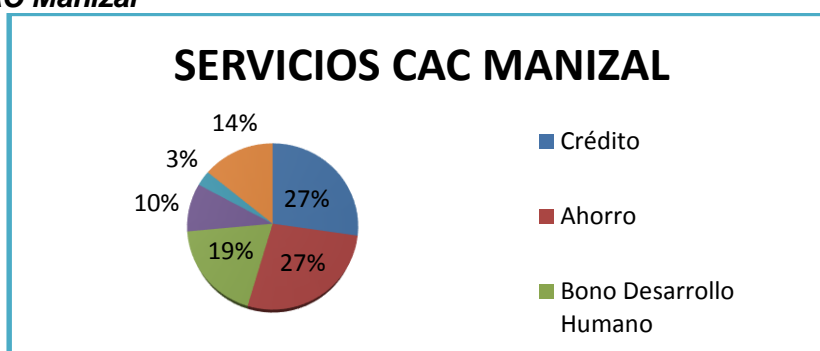
2. ¿Qué servicios conoce usted que presta la caja de ahorro y crédito el Manizal?

Cuadro 14
Servicios CAC Manizal

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Crédito	238	27,29%
Ahorro	238	27,29%
Bono Desarrollo Humano	165	18,92%
Ahorro infantil	82	9,40%
Pago servicios básicos	26	2,98%
Pólizas	123	14,11%
TOTAL	872	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 13
Servicios CAC Manizal



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

Tomando en cuenta los datos de la encuesta en la pregunta dos se determina que los servicios que más se dan conocer en la caja de ahorro son los ahorros y créditos obteniendo porcentajes de calificación iguales en 27,29% cada uno, por lo tanto esta entidad se caracteriza por prestar este tipo de servicios financieros como los principales para desarrollar el proceso de intermediación financiera.

3. ¿Cuál de estos servicios utiliza usted en la caja de ahorro y crédito el Manizal?

Cuadro 15

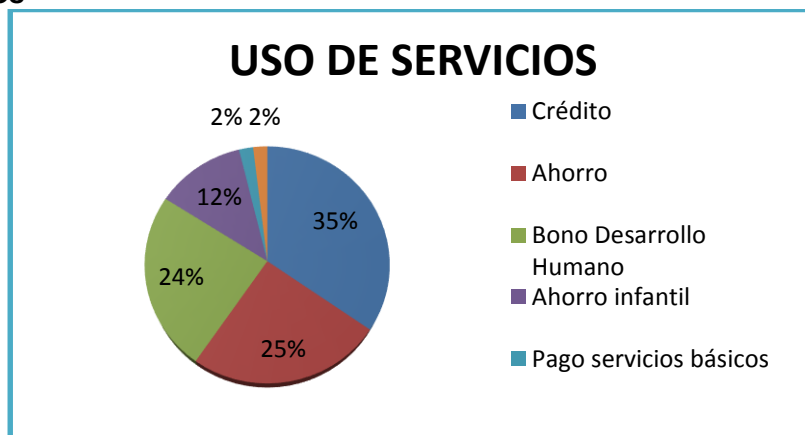
Uso de servicios

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Crédito	227	34,62%
Ahorro	164	25,00%
Bono Desarrollo Humano	160	24,36%
Ahorro infantil	80	12,18%
Pago servicios básicos	13	1,92%
Pólizas	13	1,92%
TOTAL	655	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 14

Uso de servicios



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

En la pregunta tres se determinan los servicios más frecuentes que utilizan en la entidad financiera, la opción que obtuvo mayor porcentaje es la primera opción que es crédito, con un total de 34,62% que equivale a 227 frecuencias, lo cual nos da la idea que la mayor parte de los socios realizan actividades de crédito y como una alternativa siguiente es la del ahorro con una frecuencia de 124 equivalentes al 25%, siendo esta la segunda actividad con mayor recurrencia en la caja El Manizal.

4. ¿Cómo califica la atención en el otorgamiento de los créditos?

Cuadro 16

Atención en créditos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	14	5,88%
Muy buena	40	16,81%
Buena	80	33,61%
Regular	89	37,39%
Mala	15	6,30%
TOTAL	238	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 15

Atención en créditos



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

Uno de los parámetros muy importantes para calificar en una entidad financiera es la calidad de ofertar servicios en este caso del producto principal que oferta la caja es el crédito y por lo tanto se cuestionó la satisfacción de los socios en este aspecto dándonos resultados negativos a favor de la entidad los cuales se convierten en debilidad, ya que se obtuvo un 37,39% en la opción “regular” siendo esta opción la más representativa en esta pregunta.

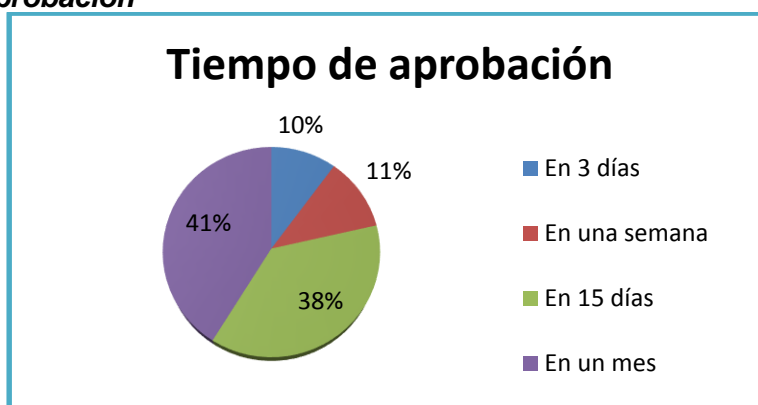
5. ¿En cuántos días le aprueban los créditos?

Cuadro 17
Tiempo de aprobación

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
En 3 días	24	10,08%
En una semana	27	11,34%
En 15 días	89	37,39%
En un mes	98	41,18%
TOTAL	238	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 16
Tiempo de aprobación



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

Los días en que se aprueba los créditos en esta entidad oscilan entre 15 días y un mes ya que los valores más representativos en esta pregunta son de 1 mes con un porcentaje de 41,18% y seguido de la opción 15 días con un porcentaje de 37,39%, dichos datos de las encuestas nos dan a entender que existe una gran debilidad de la caja al momento de otorgar los créditos ya que se tarda mucho en la entrega, y eso les genera problemas de competitividad, por lo tanto se debe tratar de minimizar la demora al prestar este servicio.

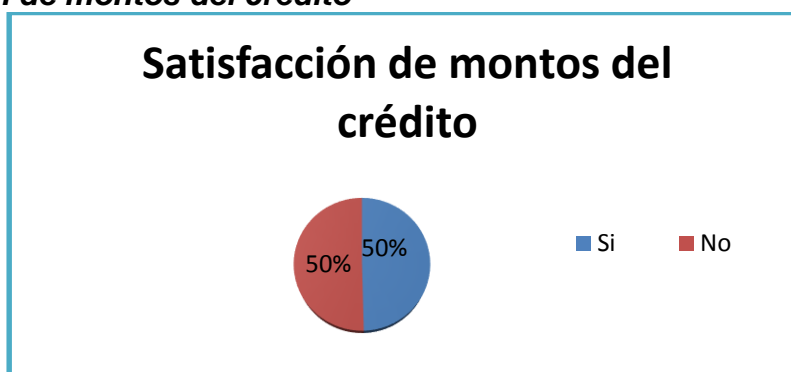
6. ¿Los montos de crédito que le ofrece la caja de ahorro y crédito El Manizal cubre sus expectativas?

Cuadro 18
Satisfacción de montos del crédito

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	118	49,58%
No	120	50,42%
TOTAL	238	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 17
Satisfacción de montos del crédito



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

Según los datos obtenidos en la encuesta se conoce que el 50,42% de los socios no están satisfechos con los montos aprobados por la caja El Manizal y con un porcentaje muy cercano de 49,58% se encuentra la opción de los que sí están de acuerdo con los montos aprobados, esto nos da a entender que la caja quizás debería reestructurar su manual de crédito y procesos de calificación para ofertar y aprobar mayores montos en el crédito, ya que lo ideal es buscar la satisfacción de los socios.

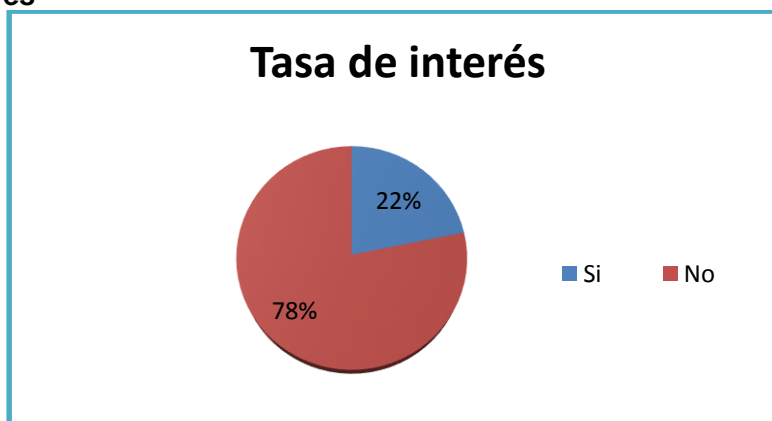
7. ¿Cómo califica la tasa de interés de la caja de ahorro y crédito El Manizal?

Cuadro 19
Tasa de interés

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alta	186	78,18%
Baja	52	21,82%
TOTAL	238	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 18
Tasa de interés



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

Las tasas de interés son factores muy importantes de una entidad financiera, y aún más importante es la tasa de interés que se oferta en los créditos, es así que se preguntó a los socios como califican a la tasa de interés de los cuales el 78,18% contestaron que era alta con una frecuencia de 186 encuestas, esto nos da a conocer que en esta entidad se debe implementar una restructuración de las tasas de interés para ser más accesibles y competitivos frente a otras entidades financieras del Cantón.

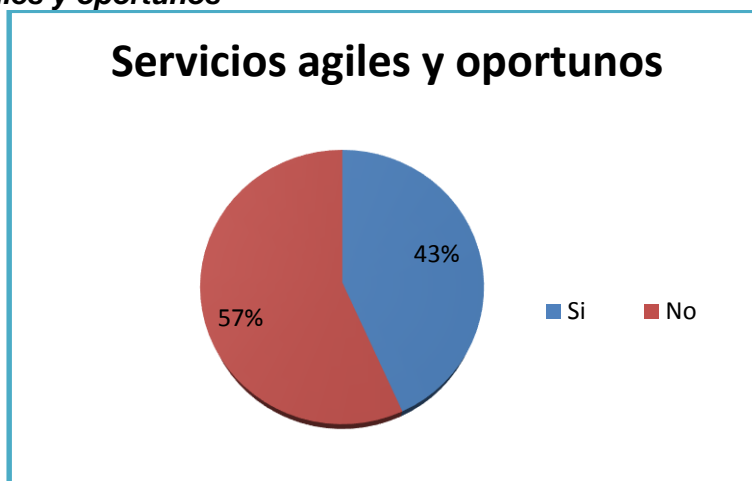
8. ¿La caja de ahorro y crédito le brinda servicios financieros ágiles y oportunos?

Cuadro 20
Servicios ágiles y oportunos

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	103	43,28%
No	135	56,72%
TOTAL	238	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 19
Servicios ágiles y oportunos



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

Uno de los parámetros característicos de las entidades financieras es la agilidad en la prestación de servicios, es así que se preguntó a los socios si la caja El Manizal, si presta servicios ágiles y oportunos, de los cuales el 56,72% contestaron que No, por lo tanto se debe mejorar los procesos para agilizar la prestación de servicios, con esto se atraerá a mas socios para que hagan usos de estos servicios financieros que oferta la caja.

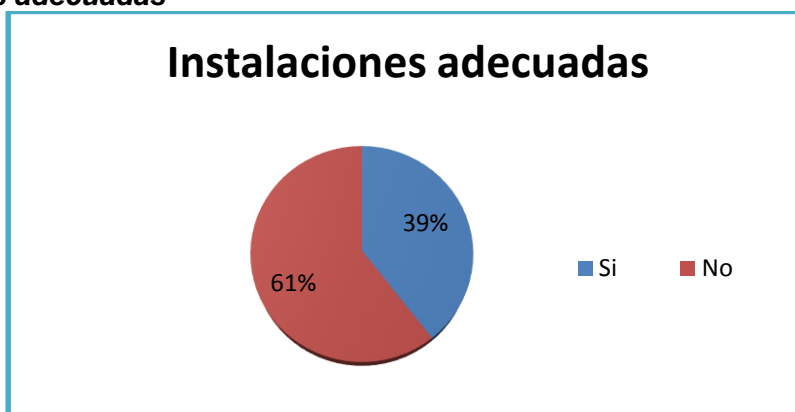
9. ¿Las instalaciones de la caja de ahorro y crédito El Manizal son adecuadas para la prestación de servicios?

Cuadro 21
Instalaciones adecuadas

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	94	39,50%
No	144	60,50%
TOTAL	238	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 20
Instalaciones adecuadas



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

La estructura física de las entidades financieras es muy importante para brindar comodidad a los empleados y luego a los socios es así que en la caja El Manizal el 60,50% de los socios no están de acuerdo con las instalaciones de la misma, es así que se debe tener en cuenta los planes de remodelación de las estructuras físicas de la caja para generar más comodidad y a los socios.

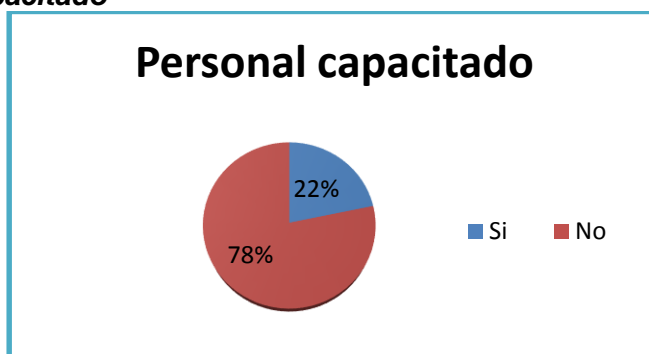
10. ¿El personal se encuentra capacitado para atenderlo adecuadamente?

Cuadro 22
Personal capacitado

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	30	21,74%
No	108	78,26%
TOTAL	138	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 21
Personal capacitado



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

La capacitación del personal es muy importante para prestar servicios más eficientes y en la caja El Manizal existe una debilidad en este tema ya que el 78,26% de los socios manifiestan que el personal no está capacitado, por lo tanto se debe mantener un programa de capacitación a las empleadas para que puedan desarrollar con eficiencia sus actividades y también atender con mayor cordialidad a los socios.

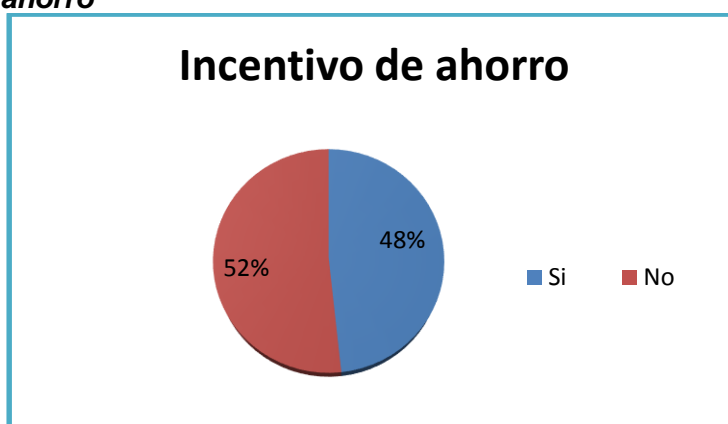
11. ¿La caja de ahorro y crédito “El Manizal” desarrolla planes para incentivar el ahorro?

Cuadro 23
Incentivo de ahorro

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	114	48,31%
No	122	51,69%
TOTAL	236	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 22
Incentivo de ahorro



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

La educación financiera de las personas es muy importante para que estas puedan manejar adecuadamente sus dineros, es así que se preguntó a los socios si la caja le incentiva para que pueda hacer usos de los servicios de ahorro que presta la caja, el porcentaje está en 51,69% de los socios que opinaron que la entidad no incentiva al ahorro.

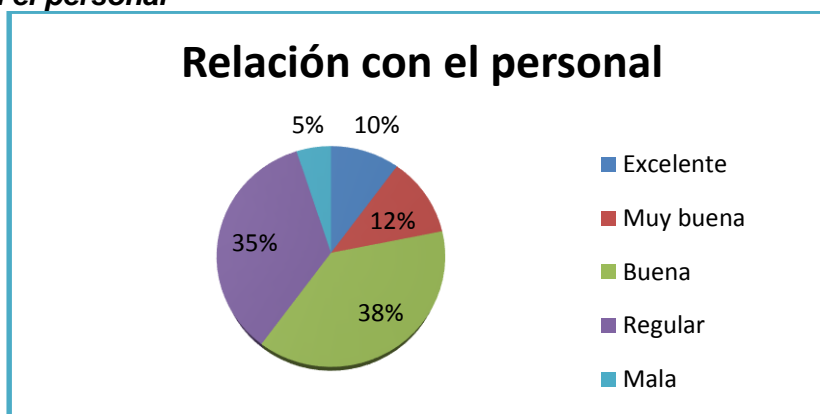
12. ¿Cómo califica su relación con el personal de la caja de ahorro y crédito El Manizal?

Cuadro 24
Relación con el personal

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	24	10,08%
Muy buena	28	11,76%
Buena	91	38,24%
Regular	83	34,87%
Mala	12	5,04%
TOTAL	238	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 23
Relación con el personal



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

La relación y comunicación con el personal de la caja es un parámetro importante, y los socios contestaron que la relación es buena en un 38,24%, por lo tanto se debe mejorar las relaciones de los socios con la administradora y empleadas.

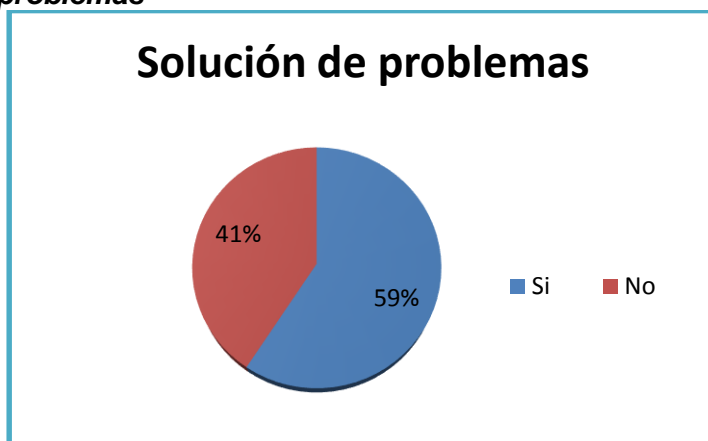
13. ¿El personal administrativo le ha ayudado a solucionar algún inconveniente que se haya producido en la prestación de servicios financieros de esta entidad?

Cuadro 25
Solución de problemas

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	141	59,24%
No	97	40,76%
TOTAL	238	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 24
Solución de problemas



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

La solución de problemas en la caja el Manizal si se ha dado en un 59,24% de los socios que opinan que si le ayudaron en su inconveniente, por lo tanto esta es una fortaleza para la entidad pero se debe mejorar esta situación a través ya sea de la implementación de un buzón de sugerencias para atender dichas sugerencias y darle al socio la importancia necesaria.

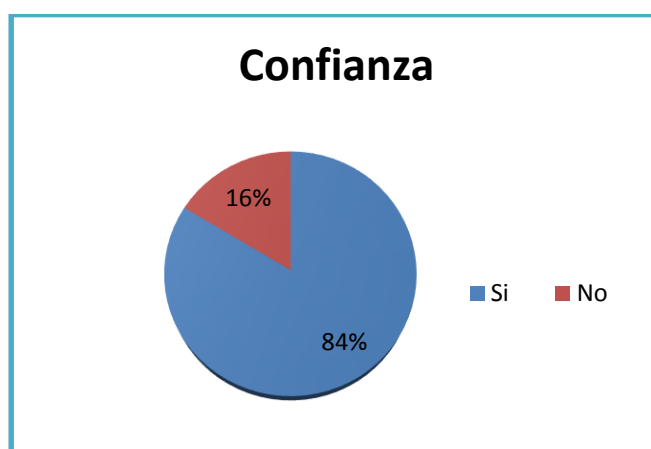
14. ¿Le brinda confiabilidad en la prestación de servicios la caja de ahorro y crédito?

Cuadro 26
Confianza

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	199	83,64%
No	39	16,36%
TOTAL	238	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 25
Confianza



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

Con un 83,64% se asume que existe una gran confianza de los socios para usar los servicios de la caja de ahorro, este alto porcentaje su puede justificar por la trayectoria en los años que ha venido evolucionando y progresando de a poco, esta caja pude llegar aún más lejos ya que esta ya posicionada en la mente los socios y de las comunidades aledañas a la caja.

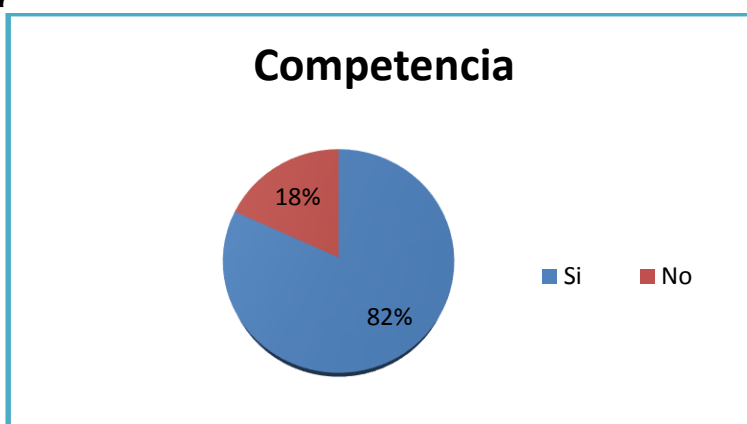
15. ¿Existe otra entidad financiera que le brinde servicios similares?

Cuadro 27
Competencia

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	195	81,82%
No	43	18,18%
TOTAL	238	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 26
Competencia



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

Tomando en cuenta el 81,82% de la opinión de los socios manifiestan que en la zona no existen competidores para la caja el Manizal, pero si se debe tomar en cuenta que existen competidores indirectos superiores en la cabecera cantonal, y estos intermediarios financieros prestan aún mejores servicios financieros con mayor agilidad y más eficiencia, por lo tanto se debe mejorar en todos los aspectos para generar mayor desarrollo de la caja y de los socios.

16. ¿Seleccione sugerencia/s para esta entidad financiera?

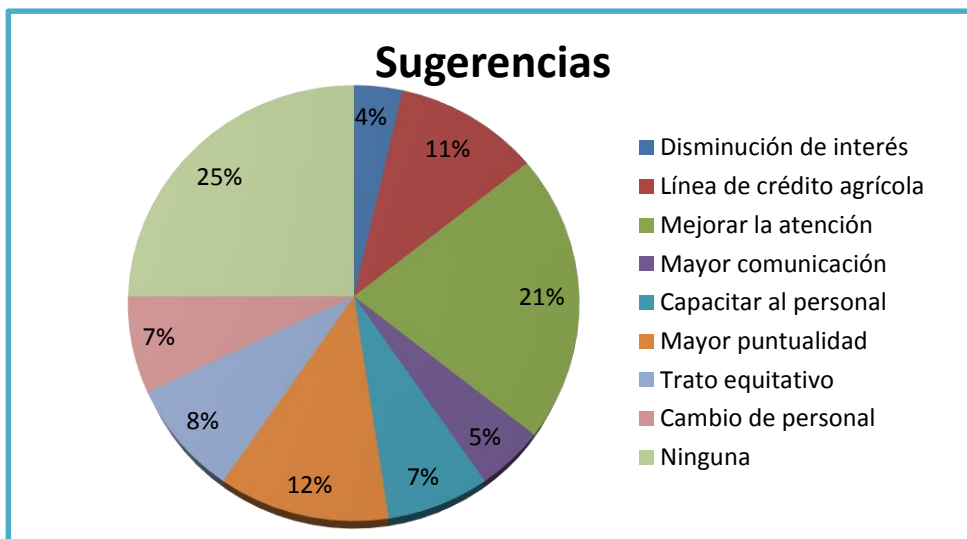
Cuadro 28
Sugerencias

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Disminución de interés	13	3,57%
Línea de crédito agrícola	39	10,71%
Mejorar la atención	78	21,43%
Mayor comunicación	17	4,76%
Capacitar al personal	26	7,14%
Mayor puntualidad	43	11,90%
Trato equitativo	30	8,33%
Cambio de personal	26	7,14%
Ninguna	91	25,00%
TOTAL	362	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 27
Sugerencias

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce



Interpretación

La caja de ahorro es una entidad pequeña por lo tanto debe mejorar cada día para mantener un desarrollo constante y sostenible, es por eso que debe estar abierta a recibir cualquier sugerencia en bienestar de la entidad, y la última pregunta de la encuesta se trata de solicitar sugerencias, de las cuales el 25% de los socios se han limitado a no sugerir mientras que un 21, 43% manifiestan que se debe Mejorar la atención y entre otras sugerencias más que se presentaron entre ellas: Disminución de interés; Línea de crédito agrícola; Mayor comunicación; Capacitar al personal; Mayor puntualidad; Mas compromiso; Cambio de personal; Mejorar los procesos administrativos, las cuales están representadas en variados porcentajes, es así que la caja debe tratar de acoplar estas sugerencias para brindar servicios de calidad y generar mayor satisfacción al socio.

CUADRO DE RESUMEN DE LA ENCUESTA A LOS SOCIOS

Los socios manifiestan sus opiniones frente a la entidad, buscando que la misma logre cumplir los objetivos planteados, es importante mencionar que los socios son los dueños de la entidad por lo tanto las expresiones de la encuesta son con fines de mejorar.

- ✓ La caja cuenta con facilidad de asociarse y de acceder al crédito
- ✓ La entidad es muy confiable y reconocida
- ✓ La caja cuenta únicamente con competencia indirecta
- ✓ Los servicios principales de la entidad son el crédito y ahorro
- ✓ No existe una buena atención a los socios
- ✓ El proceso de los créditos no son ágiles y oportunos

ENCUESTA A LOS DIRECTIVOS

Cuadro 29

1. ¿A qué consejo pertenece?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administración	5	45%
Vigilancia	6	55%
TOTAL	11	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 28

Consejos de administración y vigilancia



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

Los dos principales consejos que cuenta la caja EL Manizal son el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia conformado en total con 11 socios integrantes de la cual 5 forman el consejo de administración representando el 45%, mientras que los 6 socios restantes forman el Consejo de Vigilancia con un 55%

Cuadro 30

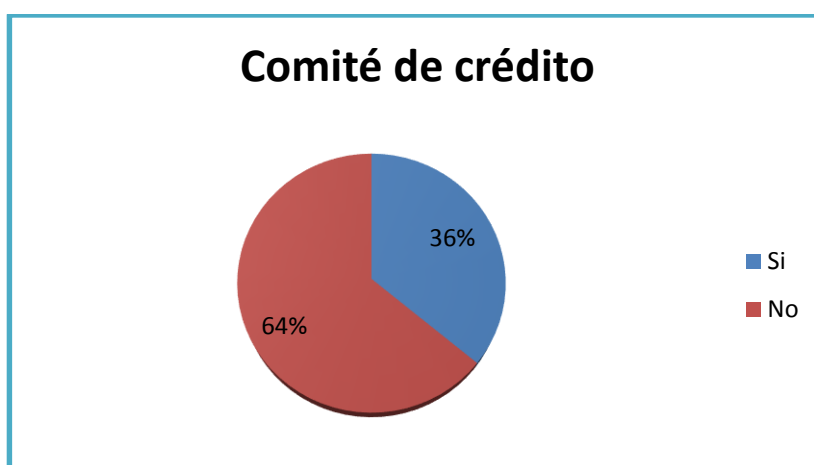
2. ¿Forma parte del comité de crédito?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	36%
No	7	64%
TOTAL	11	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 29

Comité de crédito



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

En la caja El Manizal el comité de crédito se conforma por 5 personas que son 4 administrativos y la administradora de la entidad, por lo tanto el 36% de los socios administrativos están a cargo del comité de crédito, siendo los principales: el presidente, el secretario, un vocal, y un miembro del consejo de vigilancia, estas personas junto a la administradora se reúnen para aprobar los créditos.

Cuadro 31

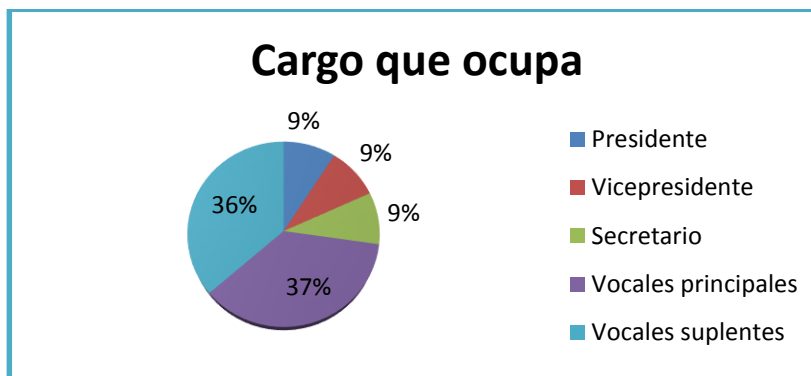
3. ¿Cuál es su cargo en esta entidad?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presidente	1	9%
Vicepresidente	1	9%
Secretario	1	9%
Vocales principales	4	36%
Vocales suplentes	4	36%
TOTAL	11	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 30

Cargo que ocupa



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce.

Interpretación

Los cargos que ocupan los 11 administrativos se definen internamente en sesiones de consejo tanto de administración como vigilancia, por lo tanto se conforma por: el presidente, vicepresidente, secretario y un vocal principal y suplente, que se designan del consejo de administración, en cambio el Consejo de Vigilancia los conforman tres vocales principales y tres suplentes.

Cuadro 32

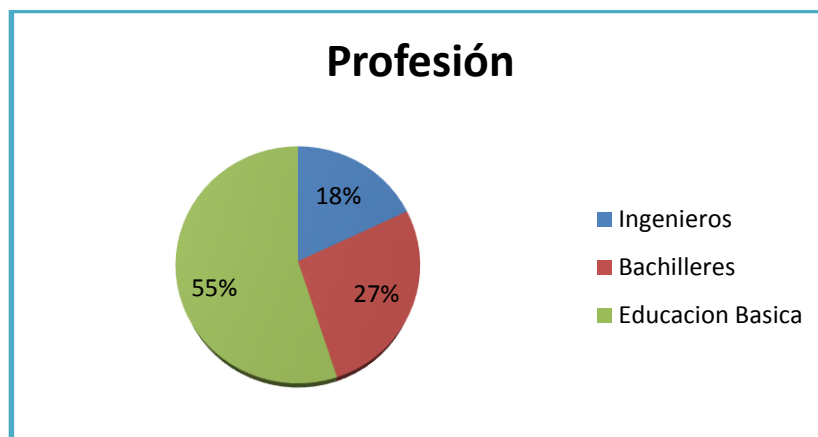
4. ¿Qué instrucción académica tiene?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ingenieros	2	18%
Bachilleres	3	27%
Educación Básica	6	55%
TOTAL	11	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 31

Profesión



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

Por medio de los datos de la encuesta se determina la formación de los socios administrativos de la caja El Manizal, donde el 18% son Ingenieros mientras que el 27% son bachilleres, pero el porcentaje más representativo es de Señores con educación básica, que representan el 55% de los socios, por lo tanto se diría que en un gran porcentaje los socios no cuentan con la formación adecuada como para asumir este tipo de funciones relevantes en la entidad.

Cuadro 33

5. ¿Quién lo eligió para ocupar su cargo?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Asamblea	11	100%
Administradora	0	0%
Consejos	0	0%
TOTAL	11	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 32

Designación



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

El 100% de los socios administrativos son debidamente seleccionados por la Asamblea General de Socios y estos se cambian cada dos años de sus funciones, las condiciones para que sean miembros es que deben estar al día con sus pagos y tener la cuenta activa, luego se procede a elegir a los 5 miembros que formarán el consejo de administración y en acto seguido se elige a los 6 socios que formarán el consejo de vigilancia, y bajo el juramento quedan legalmente posesionados como directivos de la entidad, estos registros se encuentran en el libro de actas de la entidad.

Cuadro 34

6. ¿Conoce su función del cargo que ocupa?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	91%
No	1	9%
TOTAL	11	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 33

Conoce su función



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

El conocimiento del cargo de los socios es muy evidente en un 91% es decir la mayoría conocen sus responsabilidades con la entidad, pero quizás no solo sea necesario conocer, sino también aplicar estos conocimientos y unir esfuerzos para hacer crecer a la entidad y a generar satisfacción en los socios al momentos de ofertar los servicios financieros, y una debilidad en esta entidad es que el consejo de vigilancia no está muy bien organizado para aportar a la entidad.

Cuadro 35

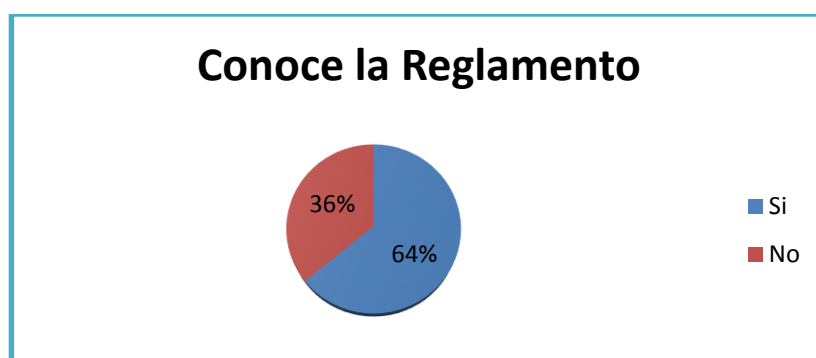
7. ¿Conoce el reglamento de la CAC El Manizal?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	64%
No	4	36%
TOTAL	11	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 34

Conoce la Reglamenteo



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

Tomando en cuenta el 64% de los socios administrativos, se determina que si se conoce el reglamento de la Caja El Manizal, en cambio el 36% de los mismos desconocen de este reglamento, esto es una debilidad para la entidad ya que todos deberían tener este documento y conocerlo para poder tomar decisiones en base a ello, una de las justificaciones por que no se conoce manifiestan que es porque ya no está funcionando, es decir esta desactualizado y hay artículos que hace algunos años atrás ya no se los aplica.

Cuadro 36

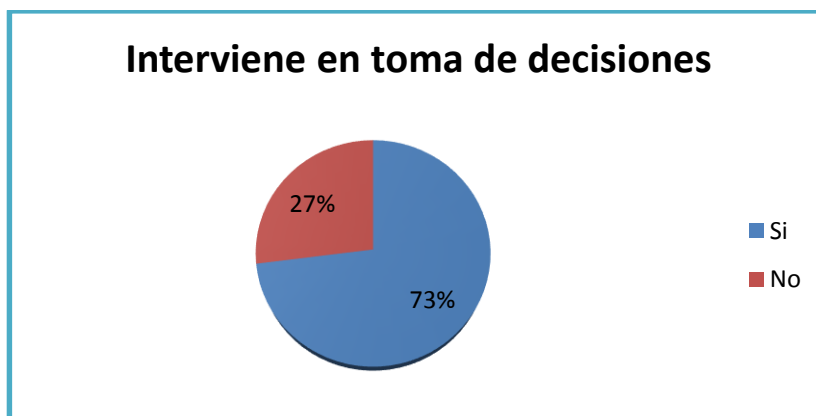
8. ¿Interviene activamente en la toma de decisiones?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	73%
No	3	27%
TOTAL	11	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 35

Interviene en toma de decisiones



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

El proceso de toma de decisiones tiene un debido proceso, primero las decisiones macro se toman en Asamblea General de Socios, luego en sesiones de consejos se toma decisiones más administrativas o de vigilancia, y la administradora también tiene su autonomía para tomar decisiones operativas de la entidad, por eso la gran mayoría de socios administrativos si intervienen en la toma de decisiones de la caja El Manizal, así lo afirma el 73% de los datos de la encuesta.

Cuadro 37

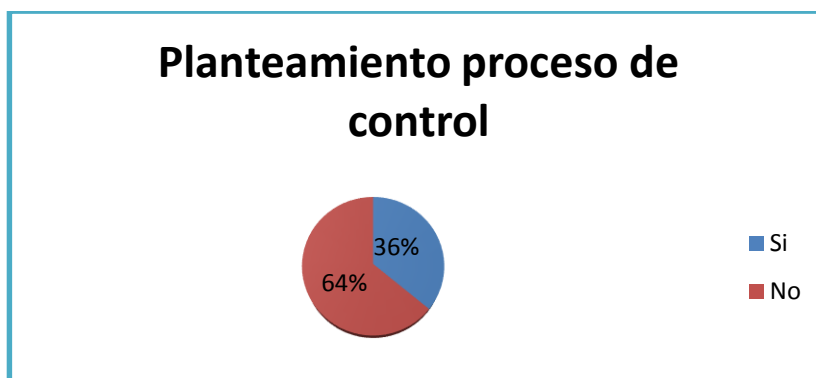
9. ¿Usted ha planteado o está ejecutando algún proceso de control de la entidad?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	36%
No	7	64%
TOTAL	11	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 36

Planteamiento proceso de control



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

El proceso de control, es la etapa final de todo acto administrativo, por lo tanto es necesario que también forme parte de la caja El Manizal, y únicamente el 36% de los administrativos han planteado que se aplique este proceso, pero aún no se lo ha llevado a efecto, mientras que el 64% de los socios administrativos no han planteado este proceso, quizás sea por el desconocimiento del mismo y lo importante que resulta aplicarlo a una entidad financiera como la caja objeto de estudio.

Cuadro 38

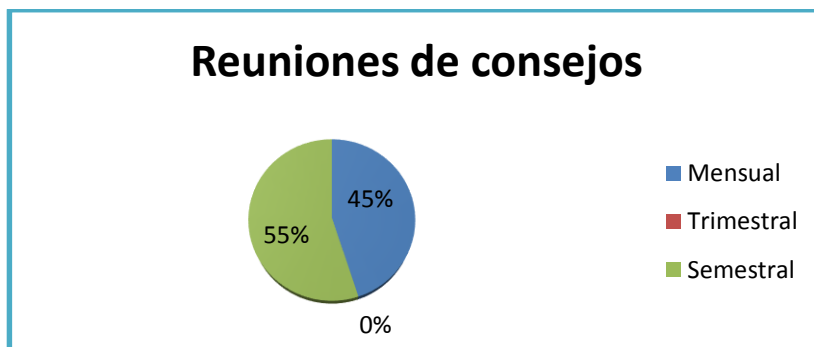
10. ¿Cada que tiempo se reúne su consejo?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	5	45%
Trimestral	0	0%
Semestral	6	55%
TOTAL	11	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 37

Reuniones de consejos



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce.

Interpretación

Las reuniones de los administrativos son muy importantes ya que van planificando y controlando las actividades que se desarrollen en la entidad, es así que el 45% de los socios directivos se reúnen mensualmente, ellos son los que conforman el Consejo de Administración, mientras que el otro consejo que corresponde al 55% se reúnen semestralmente, antes de cada asamblea general de socios. Mientras más organizados se encuentren los directivos, entonces los resultados serán más productivos para la entidad.

Cuadro 39

11. ¿Coordina las actividades con la administradora?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	91%
No	1	9%
TOTAL	11	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce.

Gráfico 38

Coordinación con administradora



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

La coordinación de actividades es un parámetro principal para la caja El Manizal, por ende es prioritario, que los administrativos de la misma coordinen las actividades con la administradora de la caja, y el 91% de los mismos si lo hacen, es necesario trabajar en equipo para que las actividades generen mayores resultados a favor de los socios de la entidad.

Cuadro 40

12. ¿Cómo califica la comunicación con la administradora?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	2	18%
Buena	7	64%
Mala	2	18%
TOTAL	11	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 39

Comunicación con administradora



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

La comunicación interna de los administrativos de la caja El Manizal es un factor prioritario en el que se debe mejorar, principalmente si esta comunicación no es la más óptima con la representante legal de la entidad, por lo tanto se debe lograr la excelencia en la comunicación para que exista mayor coordinación y cumplimiento de actividades, así lo refleja el 64% de los datos de la encuesta, donde los administrativos califican a esta comunicación como buena.

Cuadro 41

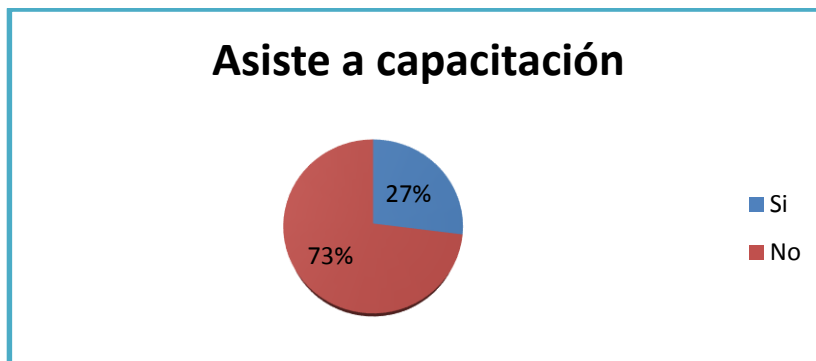
13. ¿Asiste a los programas de capacitación de la caja?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	27%
No	8	73%
TOTAL	11	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 40

Asiste a capacitación



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

Los programas de capacitación en la caja El Manizal no son muy frecuentes, pero existen temporalmente oportunidades de capacitación que coordina la Refse, y se da prioridad de asistencia a los directivos de la caja, pero este llamado no es muy acogedor, así lo revela el 73% de los directivos donde manifiestan que no asisten a estos planes de capacitación, esto es una debilidad para la entidad ya que se debe tomar estas oportunidades de capacitación con más responsabilidad.

Cuadro 42

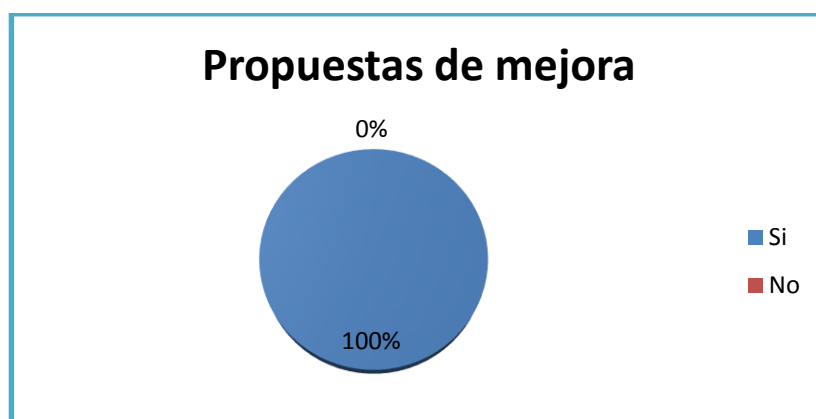
14. ¿Ha presentado propuestas de mejora para la caja?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	100%
No	0	0%
TOTAL	11	100,00%

Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Gráfico 41

Propuestas de mejora



Fuente: Encuestas
Elaboración: María Ponce

Interpretación

El 100% de los socios directivos han aportado con propuestas de mejora institucional, constituyéndose este dato como una fortaleza para la caja ya que todos están comprometidos con el bienestar de la entidad proponiendo sus mejores alternativas para que esta mantenga un crecimiento sostenible, y pueda generar mucha satisfacción a los socios de la entidad. Las buenas ideas y el trabajo en equipo son sinónimos de éxito en cualquier organización social.

CUADRO DE RESUMEN DE LA ENCUESTA A LOS DIRECTIVOS

Los directivos a través de la encuesta mencionan las siguientes debilidades, con el fin de mejorar en estos aspectos.

- ✓ No existe una buena comunicación.
- ✓ No se incentiva a las colaboradoras
- ✓ No existe seguridad en la entidad

MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP

Para determinar la matriz de BCG se necesita tomar en cuenta los datos proporcionados por la caja El Manizal donde se toma en cuenta las cuatro líneas de crédito que existen en esta entidad para determinar y clasificar cada uno según los cuatro cuadrantes de la matriz.

Cuadro N°- 43
Líneas de Crédito

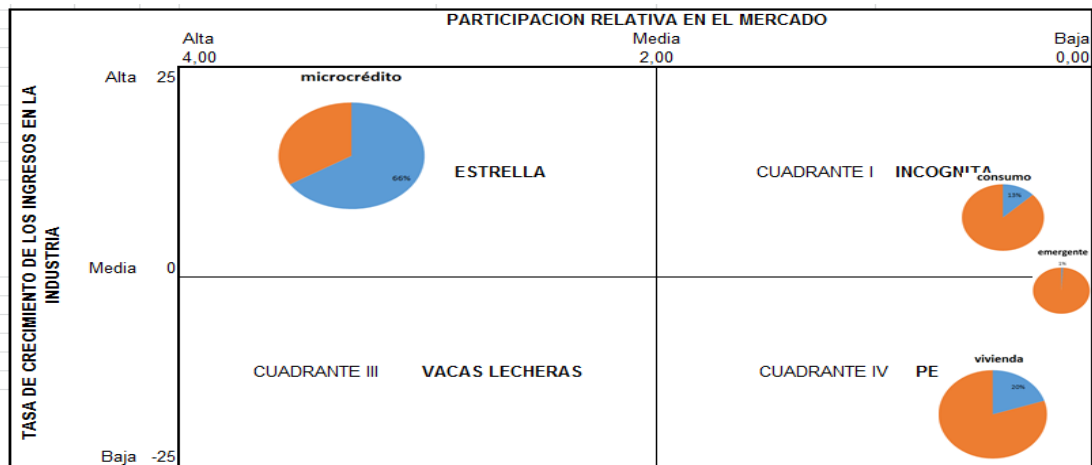
N°	Líneas de Crédito	Colocación	% de Colocación	Utilidad	% De Utilidad	Participación Relativa en la Caja	% Crecimiento del Crédito
1	consumo	18510,80	13%	3331,94	0,13	0,20	7%
2	emergente	1316,00	1%	236,88	0,01	0,01	-1%
3	Microcrédito	92694,34	66%	16684,98	0,66	3,33	18%
4	Vivienda	27846,79	20%	5012,42	0,20	0,30	-21%
	TOTAL	140367,93	100%	25266,23	1,00		

Fuente: Estados Financieros Caja de ahorro y Crédito El Manizal

Elaboración: María Ponce

Con los datos obtenidos anteriormente se procede a dibujar en la matriz BCG de acuerdo a los cuadrantes a los que correspondan la ubicación de las diferentes líneas de crédito que se ofertan actualmente en la caja, para diseñar dicha matriz se utilizó pasteles representativos para las líneas de crédito que son: Microcrédito con mayor porcentaje, Vivienda con el segundo porcentaje, Consumo con el tercer porcentaje y Emergente con el último porcentaje.

GRÁFICO N°- 42 MATRIZ BCG



Fuente: Análisis Financiero CAC Manizal

Elaboración: María Ponce

ANÁLISIS:

A través de la matriz de BCG se puede determinar que la línea de crédito estrella con que cuenta la entidad son los Microcréditos los cuales cuentan con una mayor colocación de cartera, es importante recalcar que todas estas líneas de crédito cuentan con las misma tasa de interés que corresponde al 18%, en segundo lugar está el crédito de vivienda que se encuentra en el cuadrante de perro, seguidamente el crédito de consumo que está en el cuadrante de incógnita y en un valor medio se encuentra el crédito emergente como producto en el cuadrante de perro.

Cuadro N° 45
MATRIZ PEYEA

FUERZA FINANCIERA	CALIFICACIONES
1. Atractivo margen de utilidad superior al 30%	6
2. Crecimiento de Ingresos superior al 10%	6
3. Crecimiento constante de excedentes	5
Total:	17,0
FUERZA DE LA INDUSTRIA	CALIFICACIONES
1. Acompañamiento de la REFSE	6
2. Regulación de las micro finanzas	5
3. Acceso de la tecnología	5
Total:	16,0
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	CALIFICACIONES
1. Mejores servicios de la competencia indirecta	-2
2. Incremento de la emigración	-4
3. Deficiente cultura del ahorro	-3
4. Disminución de la capacidad de ahorro y pago	-1
5. Disminución de captaciones a la vista y a plazo fijo	-2
Total:	-12,0
VENTAJA COMPETITIVA	CALIFICACIONES
1. Ausencia de Competidores Directos	-4
2. Facilidad de Acceso al Crédito	-3
3. Tasas de Interés Pasivas Atractivas	-1
Total:	-8,0
CONCLUSION	
Promedio para la FF (17/3)	5,67
Promedio para la FI (16/3)	5,33
Promedio para la EA (-12/5)	-2,40
Promedio para la VC (-8/3)	-2,67
El vector direccional coordina: eje x: VC + FI	2,67
eje y: EA + FF	3,27

Fuente: Matriz EFI

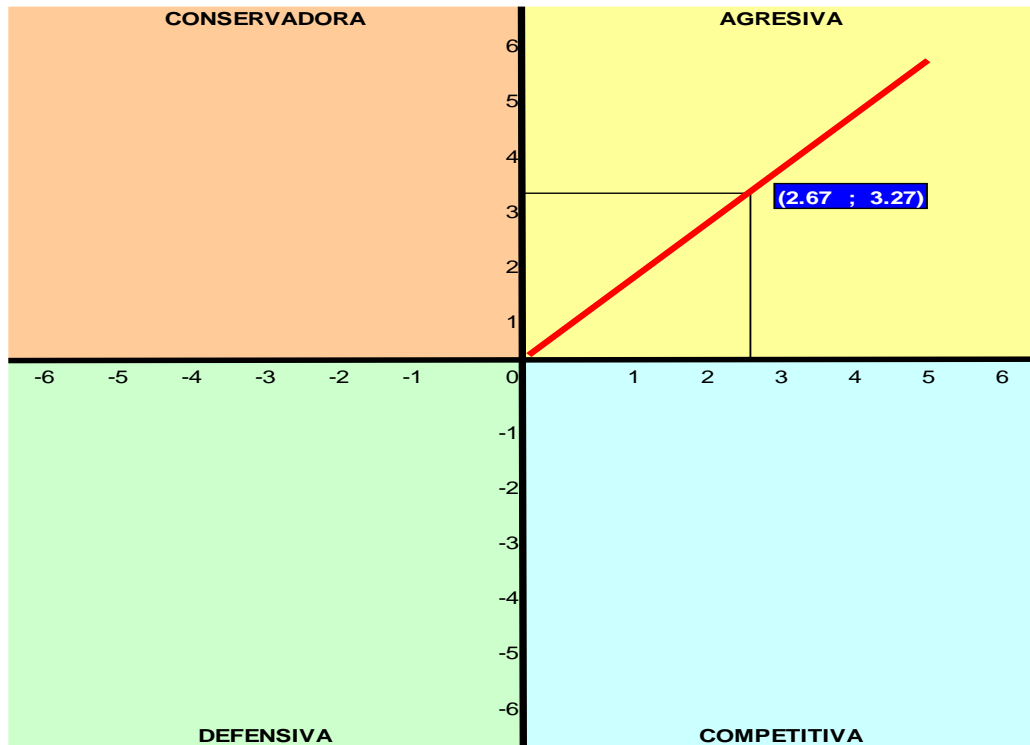
Elaboración: María Ponce

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ PEYEA

La matriz PEYEA es una herramienta que permitió analizar y dar calificación a distintos indicadores de la entidad como las fuerzas financieras, destacando las más relevantes en el área financiera, así mismo las fuerzas de la industria se hace referencia y se califica las principales oportunidades con que cuenta la entidad, en cambio la estabilidad del entorno toma en cuenta las principales amenazas que pueden generar un impacto en el funcionamiento de la caja, y finalmente la calificación de las ventajas competitivas donde se destaca los puntos principales que sobresalen en la entidad y que generan competitividad. La calificación y combinación de las 4 variables mencionadas permiten determinar en qué posición se encuentra El Manizal dentro de los cuatro indicadores que la componen como son: agresivo, conservador, defensivo y competitivo. Dichos datos se muestran en el siguiente gráfico.

GRÁFICO N°- 43

GRÁFICO PEYEA



Fuente: Costos Actuales del Mercado
Elaboración: María Ponce

ANÁLISIS: Mediante el gráfico se puede evidenciar que la caja El Manizal se encuentra en el cuadrante de las estrategias agresivas, por lo que es importante crear nuevas líneas de crédito.

Cuadro N° 46

MATRIZ (EFI)

MATRIZ EFI		FUENTE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS	Facilidad para acceder a un crédito	1era preg enc a socios	0,08	4	0,32
	Único servicio financiero en la comunidad	4ta. preg entr administradora	0,06	4	0,24
	Infraestructura propia de entidad	11va preg entr administradora	0,04	3	0,12
	Crecimiento sostenible de la entidad	Balance de resultados	0,04	4	0,16
	Respaldo de todos los socios	6ta preg entr administradora	0,03	2	0,06
	Confiabilidad y reconocimiento de la entidad	14va. preg enc socios	0,07	1	0,07
DEBILIDADES	Ubicación geográfica distante a la vía principal	Observación directa	0,08	1	0,08
	Alta morosidad en la cartera de créditos	Balance de resultados	0,06	2	0,12
	No existe personal capacitado	10ma preg enc socios	0,06	1	0,06
	No tiene acceso al buró de créditos	14va preg entr administradora	0,06	2	0,12
	Instalaciones inadecuadas	8va preg entr empleadas	0,04	1	0,04
	Falta de agilidad en la aprobación de créditos	5ta preg enc socios	0,08	2	0,16
	Incumplimiento en los horarios de atención	16va. preg enc socios	0,06	2	0,12
	Altas tasas de interés	7ma preg enc socios	0,08	2	0,16
	Ausencia de seguimiento de crédito	15va. preg entr administradora	0,05	1	0,05
	Falta de publicidad	16va preg entr administradora	0,05	2	0,1
Deficiente comunicación interna y externa	9na preg enc socios	0,06	2	0,12	
CALIFICACION			1,00		2,10

Fuente: Técnicas aplicadas
Elaboración: María Ponce

Estándar: 2.5

INTERPRETACIÓN DEL DE LA MATRIZ (EFI)

Una vez desarrollada la evaluación de factores internos se puede determinar que la caja El Manizal no ha llegado ni ha superado el estándar mínimo que es de 2.5, obteniendo una calificación de 2.10, por lo tanto se debe plantear estrategias que ayuden a minimizar las debilidades para convertirlas en fortalezas y también que ayuden a reforzar las fortalezas existentes.

La entidad cuenta con el posicionamiento pero debe aprovechar esta característica para generar barreras de entrada a nuevos competidores y ser una entidad muy sólida y competente ofertando servicios financieros de calidad, líder en la zona.

La caja no cuenta con una administración profesional se ha venido desarrollando con el tiempo de una forma empírica y en base a la experiencia e intuición de la administradora y sus colaboradores directivos.

Cabe mencionar que esta entidad financiera se ha venido manteniendo gracias al acompañamiento, monitoreo y seguimiento de la REFSE (Red de Entidades Financieras Equitativas)

Por lo tanto es importante implementar estas herramientas administrativas que ayuden a superar esas debilidades y contribuyan a alcanzar el horizonte del éxito.

Factores externos

Esta herramienta permitió realizar un Interpretación externo que sirve como base para describir las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas, permitiendo formular estrategias adecuadas.

Factores Internos

En la interpretación interna se considera lo que puede controlar la entidad financiera que son aspectos como el talento humano, financiero, el marketing y el servicio en sí.

MATRIZ FODA

El FODA lo podemos definir como una herramienta de Interpretación estratégico, que permite analizar elementos internos de la caja de ahorro y crédito estos factores son controlables, tales como fortalezas y debilidades, pero los factores externos de la misma no son controlables, que son, oportunidades y amenazas.

Cuadro N° 47

FACTORES MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Facilidad para acceder a un crédito	Ubicación geográfica distante a la vía principal
Único servicio financiero en la comunidad	Alta morosidad en la cartera de créditos
Infraestructura propia de entidad	No existe personal capacitado
Crecimiento sostenible de la entidad	No tiene acceso al buró de créditos
Respaldo de todos los socios	Instalaciones inadecuadas
Confiabilidad y reconocimiento de la entidad	Falta de agilidad en la aprobación de créditos
	Incumplimiento en los horarios de atención
	Altas tasas de interés
	Ausencia de seguimiento de crédito
	Falta de publicidad
	Deficiente comunicación interna y externa
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Avances tecnológicos	Tasa de emigración
Tasas de Interés accesibles	Mejores servicios de la competencia indirecta
Ausencia de competidores directos	Disminución de la colocación de crédito
Regulación de las micro finanzas	Disminución de la capacidad de pago.
Acompañamiento de la REFSE	Deficiente actitud de ahorro de los socios
	Disminución de captaciones a la vista y a plazo fijo

Fuente: FODA

Elaboración: María Ponce

**Cuadro N° 48
MATRIZ DE ALTO IMPACTO**

MATRIZ DE ALTO IMPACTO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Facilidad para acceder a un crédito Único servicio financiero en la comunidad Infraestructura propia de entidad Crecimiento sostenible de la entidad Respaldo de todos los socios Confiabilidad y reconocimiento de la entidad	Ubicación geográfica distante a la vía principal Alta morosidad en la cartera de créditos No existe personal capacitado No tiene acceso al buró de créditos Instalaciones inadecuadas Falta de agilidad en la aprobación de créditos Incumplimiento en los horarios de atención Altas tasas de interés Ausencia de seguimiento de crédito Falta de publicidad Deficiente comunicación interna y externa
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Avances tecnológicos Tasas de Interés accesibles Ausencia de competidores directos Regulación de las micro finanzas Acompañamiento de la REFSE	(F2, O3)1. Crear líneas de crédito a menor tasa de interés y con cuotas cómodas	(D7, O2)1. Diseñar y reestructurar administrativa y organizativamente a la Caja de Ahorro y Crédito "El Manizal" (D9, O1)2. Diseñar un plan publicitario que permita dar a conocer los servicios de la entidad.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Tasa de emigración Mejores servicios de la competencia indirecta Disminución de la colocación de crédito Disminución de la capacidad de pago. Deficiente actitud de ahorro de los socios Disminución de captaciones a la vista y a plazo fijo	(F2, A2)1. Mejorar el proceso de otorgamiento de crédito por medio del diseño de procedimientos	(D3,A2)1. Implementar un plan de capacitación para el personal que labora en la entidad.

Fuente: Análisis interno y externo

Elaboración: María Ponce

Las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas se combinaron generando las principales estrategias que se especifican en el plan de mejoras, del presente trabajo de titulación.

**CUADRO RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
CUADRO N°-49**

N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
OBJETIVO N°1	❖ Diseñar y reestructurar administrativa y organizativamente a la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”
OBJETIVO N°2	❖ Crear nuevas líneas de crédito a menor tasa de interés y con cuotas cómodas.
OBJETIVO N°3	❖ Mejorar el proceso de otorgamiento de crédito por medio del diseño de nuevos procedimientos.
OBJETIVO N°4	❖ Implementar un plan de capacitación para el personal que labora en la entidad.
OBJETIVO N°5	❖ Implementar un plan publicitario que permita dar a conocer los servicios de la entidad.

Fuente: Matriz de Alto Impacto

Elaboración: María Ponce

g. DISCUSIÓN

“PROPUESTA UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL” DE LA COMUNIDAD LAS HUERTAS-CANTÓN PALTAS-PROVINCIA DE LOJA”.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 1.** Diseñar y reestructurar administrativa y organizativamente a la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”
- 2.** Crear nuevas líneas de crédito a menor tasa de interés y con cuotas cómodas.
- 3.** Mejorar el proceso de otorgamiento de crédito por medio del diseño de nuevos procedimientos.
- 4.** Implementar un plan de capacitación para el personal que labora en la entidad.
- 5.** Diseñar un plan publicitario que permita dar a conocer de los servicios de la entidad.

PLAN OPERATIVO ANUAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº- 1

DISEÑAR Y REESTRUCTURAR ADMINISTRATIVA Y ORGANIZATIVAMENTE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO“EL MANIZAL”

Cuadro N°- 50

ESTRATÉGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
-Diseñar y reestructurar administrativa y organizativamente la caja de ahorro y crédito “El Manizal” permitiéndole tener el horizonte claro hacia dónde desea llegar.	-Diseñar la filosofía de la entidad - Rediseñar el organigrama estructural de la caja de ahorro - Elaboración de manual de funciones.	- Dar a conocer la filosofía institucional. - Ocupar los puestos de acuerdo a lo que establece el organigrama estructural. -Regirse a lo que establece el manual de funciones.	El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$145,00	GERENTE-ADMINISTRADORA: Sra. Bernarda Berrú
META				
Trabajar de acuerdo a la filosofía de entidad y aumentar la demanda y confiabilidad por parte de los socios y por ende mejorar los servicios que ofrece la caja de ahorro y crédito.				

Fuente: Objetivos estratégicos
Elaboración: María Ponce

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

ESTRATÉGIA:

Diseñar y reestructurar administrativa y organizativamente la caja de ahorro y crédito “El Manizal” permitiéndole tener el horizonte claro hacia dónde desea llegar.

TÁCTICA:

Conocer la razón de ser la entidad y diseñar la filosofía de la caja d ahorro y crédito “El Manizal”, así mismo rediseñar el organigrama estructural de la entidad, elaborar el manual de funciones para los diferentes niveles estructurales de la entidad.

POLÍTICA:

Como políticas se ha establecido las siguientes:

- ✓ Socializar la filosofía institucional.
- ✓ Ocupar los puestos de acuerdo a lo que establece el organigrama estructural.
- ✓ Regirse a lo que establece el manual de funciones.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$145,00 como se detalla a continuación:

Cuadro N°- 51

PRESUPUESTO

DETALLE	CANT.	V./U.	COSTO TOTAL
Afiche para la filosofía de la entidad	4	\$10,00	\$ 40,00
Organigrama estructural	1	\$ 15,00	\$ 15,00
Manual de funciones	9	\$ 10,00	\$ 90,00
TOTAL			\$145,00

Fuente: Costos Actuales del Mercado

Elaboración: María Ponce

RESPONSABLE:

La encargada de realizar esta actividad es la Gerente-Administradora Sra:
Bernarda Berrú

META:

Trabajar de acuerdo a la filosofía de entidad y aumentar la confiabilidad por parte de los socios y por ende mejorar la imagen de la Caja de Ahorro y Crédito "El Manizal.

GRÁFICO N°- 44

Misión para la Caja de Ahorro y Crédito "El Manizal"



MISIÓN

La Caja de Ahorro y Crédito El Manizal es una entidad encaminada a otorgar servicios financieros transparentes, y de excelente calidad; contribuyendo al desarrollo socio-económico de los socios.

Elaboración: María Ponce

GRÁFICO N°- 45

Visión para la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”



VISIÓN

La Caja de Ahorro y Crédito El Manizal para el año 2021 será una institución, con infraestructura adecuada y excelente calidad de servicios financieros, llegando a ser la pionera del desarrollo socio-económico del Cantón Paltas.

Elaboración: María Ponce

GRÁFICO N°- 46

VALORES



VALORES

Solidaridad

La solidaridad es uno de los valores institucionales que se practican actualmente, a través de las garantías solidarias y los fondos mortuorios.

Responsabilidad

Para ello, es necesario mantener un control permanente de la administración de dicha entidad.

Honestidad

Se trabajara responsablemente y con transparencia para que el socio confíe en la entidad.

Elaboración: María Ponce

GRÁFICO N°- 47

Principios de la Caja de Ahorro y Crédito



PRINCIPIOS

Compromiso social

Es el compromiso de dar financiamiento a las personas con escasos recursos económicos a fin de que puedan mejorar sus ingresos y generar mayor bienestar social.

EXCELENTE SERVICIO AL SOCIO

El socio es primero en la entidad, por lo tanto otorgamos la mejor atención de servicio de calidad.


ESCUCHAMOS AL SOCIO

Cualquier queja o sugerencia por parte de nuestros socios es tomada con la seriedad que se merece, para tomar acciones correspondientes.

Elaboración: María Ponce


MANUAL DE FUNCIONES

FUNCIONES DE LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

 <p>CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL”</p>
CODIGO: 001
CARGO: Asamblea General de Socios
NIVEL: Legislativo
OBJETIVO: Formular reglamentos y políticas institucionales
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno de la Caja de Ahorro• Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia• Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Administración• Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución• Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios, y demás políticas internas.
REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none">• Honorabilidad comprobada• Ser socio de la Caja de Ahorro• Cumplir regularmente con las obligaciones adquiridas con la Caja de Ahorro.
NIVEL DE DEPENDENCIA: Máxima Autoridad


Elaboración: María Ponce

MANUAL DE FUNCIONES DEL ASESOR LEGAL

 <p>CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL”</p>
CODIGO: 002
CARGO: Asesor Legal
NIVEL: Ejecutivo
OBJETIVO: Velar por el bienestar de la entidad
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Llevar el proceso de acción judicial para la recuperación de la cartera de créditos, en forma eficiente y eficaz.• Brindar asesoría a los directivos y funcionarios de la Caja de Ahorro y Crédito.• Asesorar a la administradora de la entidad respecto al marco legal labora la entidad.• Informar mensualmente a la administradora sobre los procesos judiciales que se llevan a cabo.• Mantener actualizado un registro de los procesos judiciales y administrativos que realiza la entidad.
REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none">• Honorabilidad comprobada• Título en derecho (doctor en jurisprudencia)• Tener 2 años de experiencia mínimo.
NIVEL DE DEPENDENCIA: Máxima Autoridad Legal


Elaboración: María Ponce

MANUAL DE FUNCIONES CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

 CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL”
CODIGO: 003
CARGO: Consejo de Administración (Directiva)
NIVEL: Directivo
OBJETIVO: Dirigir las actividades administrativas y financieras de la entidad
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Cumplir y hacer cumplir los principios señalados en el artículo 4 de la Ley, los valores y principios de la caja de ahorro.• Planificar y evaluar el funcionamiento de la caja.• Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo.• Proponer a la Asamblea reformas al estatuto social y reglamentos.• Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios.• Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno.• Elaborar y aprobar anualmente el plan de trabajo y el presupuesto que será presentado a la Asamblea General de Socios.• Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual, presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General.
REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none">• Honorabilidad comprobada• Ser socio de la Caja de Ahorro mínimo 6 meses• Estar al día en sus obligaciones económicas con la Caja de Ahorro.
NIVEL DE DEPENDENCIA: Asamblea General de Socios


Elaboración: María Ponce

MANUAL DE FUNCIONES DEL COMITÉ DE VIGILANCIA

 <p>CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL”</p>
CODIGO: 004
CARGO: Comité de Vigilancia
NIVEL: Control
OBJETIVO: Controlar los procesos y actividades desarrolladas en la caja
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Nombrar de su seno al Presidente y Secretario de consejo• Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoria, debidamente aceptadas• Informar sobre los riesgos que puedan afectar a la caja• Efectuar arqueos de caja periódica u ocasionalmente• Revisar la contabilidad de la caja a fin de verificar su veracidad• Denunciar los errores y violaciones que se hayan cometido
REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none">• Honorabilidad comprobada• Socio activo de la Caja de Ahorro• Estar al día en sus obligaciones económicas con la Caja de Ahorro.
NIVEL DE DEPENDENCIA: Asamblea General de Socios


Elaboración: María Ponce

MANUAL DE FUNCIONES DE LA ADMINISTRADORA

 <p>CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL”</p>
CODIGO: 005
CARGO: Administradora
NIVEL: Ejecutivo
OBJETIVO: Representar legalmente a la entidad y presidir la administración de la misma
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Ejecutar las decisiones del Consejo de Administración y de la Asamblea General• Presentar al Consejo de Administración, el balance general de la caja, los anexos correspondientes y los balances de comprobación en los periodos establecidos en los estatutos• Responsabilizarse de que la contabilidad se lleve al día y conforme a los Principios de Contabilidad General Aceptados• Brindar asesoramiento para el buen manejo de créditos• Revisar el registro de datos crediticios para conocer el historial crediticio del socio y garantes• Analizar y calificar las solicitudes de los socios.
REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none">• Honorabilidad comprobada• Título de ingeniero de Administración de Empresas o afines con 1 año de experiencia• Conocimientos relacionados con el cargo
NIVEL DE DEPENDENCIA: Consejo de Administración


Elaboración: María Ponce

MANUAL DE FUNCIONES COMITÉ DE CRÉDITO

 <p style="text-align: center;">CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL”</p>
CODIGO: 006
CARGO: Comité de Crédito
NIVEL: Operativo
OBJETIVO: Realizar reuniones donde se califiquen y aprueben los créditos
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Conocer y aprobar la política de crédito de la caja• Establecer los niveles a prestar con o sin garantía• Conocer y aprobar las tasas de interés propuesta por la Asamblea y Administración• Fijar en cada caso, los periodos de gracia y amortización• Rendir el informe sobre el ejercicio que corresponda ante la Asamblea General de Socios• Conocer, aprobar o sugerir nuevas modalidades de crédito
REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none">• Honorabilidad comprobada• Título de ingeniero en Banca y Finanzas o carreras afines• Tener 1 año de experiencia• Conocimientos en Labores Crediticias o similares y Relaciones Humanas
NIVEL DE DEPENDENCIA: Administración


Elaboración: María Ponce

MANUAL DE FUNCIONES DEL OFICIAL DE CRÉDITO

	CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL”
CARGO: Oficial de Crédito	
NIVEL: Ejecutivo	
OBJETIVO: Administrar la cartera de créditos de la entidad	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Evaluar las solicitudes de crédito y aprobar, suspender o negar aquellas dentro de su cupo asignado.• Administrar adecuadamente la cartera y gestionar con su equipo la cobranza, con el fin de mantener un bajo nivel de morosidad.• Llevar un control de las posibles excepciones y los plazos en que deben ser regularizadas, sin prórroga.• Analizar las solicitudes de crédito y el entorno, con el objetivo de asegurar la recuperación oportuna y determinar los posibles riesgos.• Contrastar la capacidad de pago del solicitante de crédito y de sus garantes si los tuviere.• Analizar el destino de crédito, de acuerdo a la política y segmento de atención de la caja.• Revisar que la documentación esté completa.• Recomendar la aprobación, suspensión o negación de las operaciones, sustentando técnicamente su recomendación.	
REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none">• Honorabilidad comprobada• Título de ingeniero en Banca y Finanzas o afines con 1 año de experiencia• Conocimientos relacionados con el cargo	
NIVEL DE DEPENDENCIA: Administradora	


Elaboración: María Ponce

MANUAL DE FUNCIONES DE LAS CAJERAS

	CAJA DE AHORRO “EL MANIZAL”
CARGO: Cajeras	
NIVEL: Operativo	
OBJETIVO: Efectuar transacción de cobro y pago en la entidad	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Atender en ventanilla el requerimiento del cliente/socio y realizar la transacción correspondiente, retiro-depósito, previa revisión de requisitos de transacción verificación de cantidades y de firma.• Consultar, recibir y registrar el pago de cuota vencida o anticipada por parte del socio deudor de un crédito.• Comprobar reglamentos internos o externos aplicables y registrar en formato correspondiente, el requerimiento reglamentario aplicable de la transacción.• Asignar un número secuencial y legalizar firma y sello a los documentos que soportan las transacciones efectuadas durante su jornada laboral.	
REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none">• Honorabilidad comprobada• Título de ingeniero en Banca y Finanzas o afines con 1 año de experiencia• Conocimientos relacionados con el cargo	
NIVEL DE DEPENDENCIA: Administradora	

Elaboración: María Ponce

MANUAL DE FUNCIONES DEL NOTIFICADOR E IMPULSADOR

	CAJA DE AHORRO “EL MANIZAL”
CARGO: Notificador Impulsador	
NIVEL: Operativo	
OBJETIVO: Llevar notificaciones a los socios que tienen créditos vencidos, y realizar publicidad.	
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">• Entregar notificaciones a los socios que tienen créditos vencidos en la entidad.• Llevar una constancia de haber entregado la notificación.• Realizar publicidad a través de la entrega de trípticos a posibles socios.	
REQUISITOS: <ul style="list-style-type: none">• Honorabilidad comprobada• Título bachiller• Conocimientos relacionados con el cargo	
NIVEL DE DEPENDENCIA: Administradora	

Elaboración: María Ponce

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº- 2

CREAR NUEVAS LÍNEAS DE CRÉDITO A MENOR TASA DE INTERÉS Y CON CUOTAS CÓMODAS.

Cuadro Nº- 52

ESTRATÉGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
<p>- Crear nuevas líneas de a menor tasa de interés y con cuotas cómodas para mejorar el desarrollo de los socios</p>	<p>-Realizar un estudio de factibilidad incrementar nuevas líneas de crédito</p> <p>-Socializar con los directivos los resultados del estudio</p> <p>-Ejecutar el proyecto de las nuevas líneas de crédito</p>	<p>-Financiar las actividades productivas de los socios</p> <p>- Mejorar la economía de los socios a través de las nuevas líneas de crédito como son: créditos agropecuarios y crédito comercial.</p> <p>-Buscar beneficios de los socios y la entidad</p>	<p>El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$ 1100,00.</p>	<p>GERENTE-ADMINISTRADORA: Sra. Bernarda Berrú</p>
META				
<p>Colocar parte de la cartera de crédito para financiamiento de actividades agropecuarias y actividades comerciales que son las nuevas líneas de crédito, generando mayor satisfacción en los socios.</p>				

Fuente: Objetivos estratégicos

Elaboración: María Ponce

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

ESTRATÉGIA:

Crear nuevas líneas de crédito a menor tasa de interés y con cuotas cómodas para mejorar el desarrollo de los socios.

TÁCTICA:

- Realizar un estudio de factibilidad para las líneas de crédito agropecuario y crédito comercial
- Socializar con los directivos los resultados del estudio
- Ejecutar el proyecto de las nuevas línea de crédito

POLÍTICA:

Como políticas se ha establecido las siguientes:

- Innovar los servicios financieros
- Financiar las actividades productivas y comerciales de los socios
- Buscar beneficios de los socios y la entidad.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$2100,00 como se detalla a continuación:

RESPONSABLE:

La encargada de realizar esta actividad es la Gerente-Administradora Sra:
Bernarda Berrú

META:

Colocar parte de la cartera de crédito para financiamiento de actividades agropecuarias y comerciales que son las nuevas líneas de crédito, generando mayor satisfacción en los socios y estos a la vez puedan generar fuentes de trabajo.

Cuadro N°- 53

PRESUPUESTO

DETALLE	CANT.	V./U.	COSTO TOTAL
Estudio para implementar las líneas de crédito agropecuario y crédito comercial.	2	\$ 500,00	\$ 1000,00
Socialización del proyecto	2	\$ 50,00	\$ 100,00
TOTAL ANUAL			\$ 1100,00

ELABORACIÓN: María Ponce.

Cuadro N°- 54

PLAN DE CRÉDITO

LÍNEA DE CÉDITO	MONTO	% INTERES	PLAZO
Agropecuario	2000,00	10%	Hasta 18 meses
Comercial	4000,00	10%	Hasta tres años

ELABORACIÓN: María Ponce.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS N°- 3
MEJORAR EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS POR MEDIO DEL DISEÑO DE NUEVOS
PROCEDIMIENTOS.

CUADRO N.- 55

ESTRATÉGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
Mejorar el proceso de aprobación y otorgamiento de créditos, a través del diseño del diagrama de flujos y el respectivo flujograma de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar el diagrama de flujos de procesos. -Diseñar un flujograma del proceso de otorgamiento de créditos 	<ul style="list-style-type: none"> - Obedecer los procesos de diagrama como flujograma otorgamiento de créditos, para que se procesen de la manera más ágil posible. 	El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$30,00	GERENTE-ADMINISTRADORA: Sra. Bernarda Berrú
META				
Mejorar el proceso de aprobación y otorgamiento de créditos, para que los socios se sientan mejor atendidos por el personal que labora en la entidad financiera				

Fuente: Objetivos estratégicos

Elaboración: María Ponce

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

ESTRATÉGIA:

Mejorar el proceso de aprobación y otorgamiento de créditos, a través del diseño del diagrama de flujos y el respectivo flujograma de procesos.

TÁCTICA:

- ✓ Elaborar el diagrama de flujos de procesos.
- ✓ Diseñar un flujograma del proceso de otorgamiento de créditos

POLÍTICA:

Como política se ha establecido son la siguiente:

- ✓ Obedecer los procesos de diagrama como flujograma otorgamiento de créditos, para que se procesen de la manera más ágil posible.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$30,00 como se detalló en el cuadro anterior

RESPONSABLE:

Los encargados del diseño del diagrama y flujograma será el Consejo de Administración conjuntamente con la administradora.

Cuadro N°- 56

PRESUPUESTO

DETALLE	CANT.	V./U.	COSTO TOTAL
Diagrama	1	\$15,00	\$ 15,00
Flujograma	1	\$ 15,00	\$ 15,00
TOTAL ANUAL			\$ 30,00

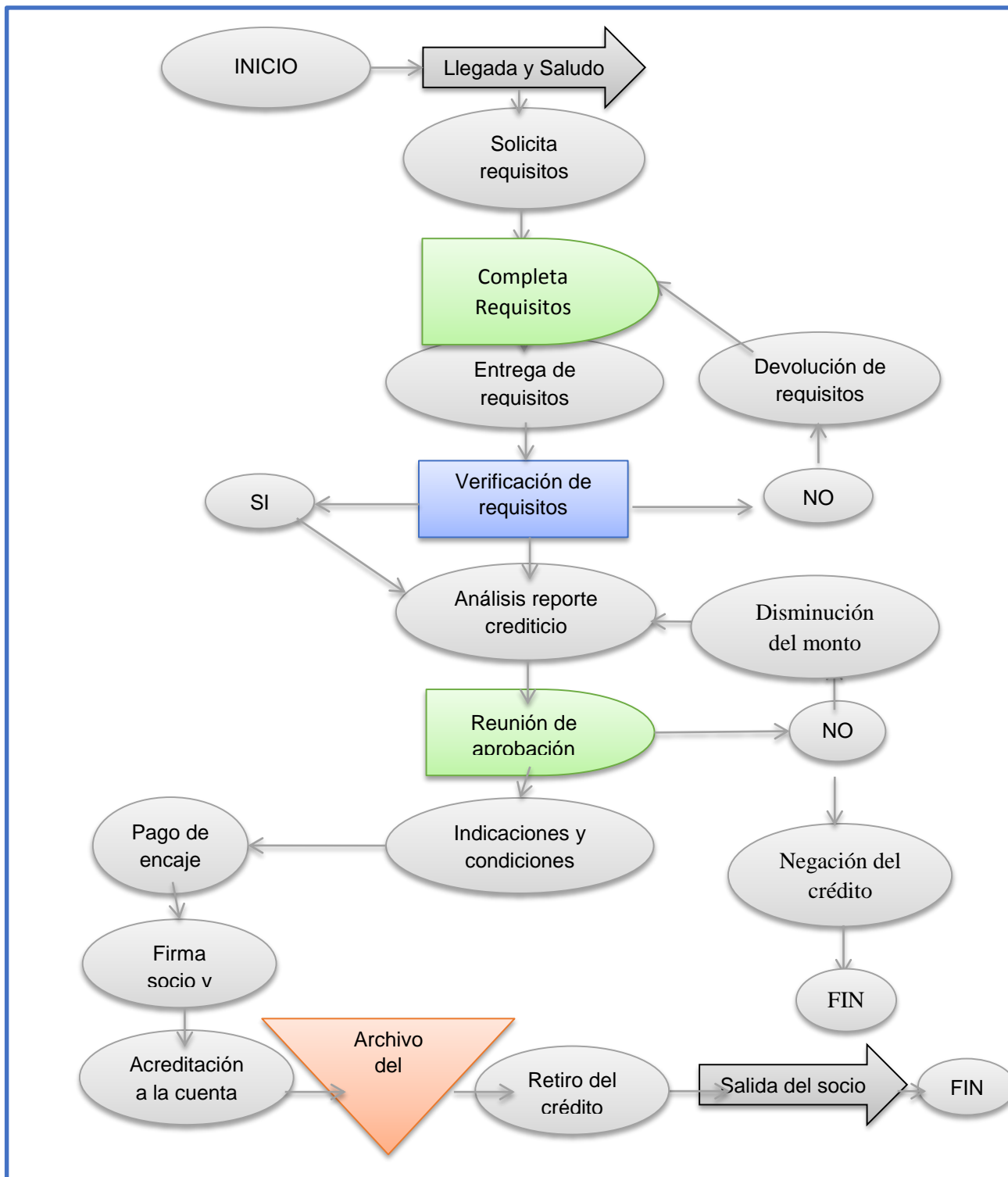
Elaboración: María Ponce

Cuadro N°- 57

PROCESO						TIEMPO
Llegada y saludo del socio			X			30 segundos
Solicita requisitos	X					2 minutos
Completa requisitos					X	1 día
Entrega requisitos y entrevista	X					5 minutos
Verificación de requisitos		X				5 minutos
Análisis reporte crediticio	X					1 hora
Reunión de aprobación del crédito					X	1 día
Indicaciones y condiciones del crédito	X					10 minutos
Pago de encaje 5%	X					10 minutos
Firma del socio y garantes	X					2 minutos
Acreditación del dinero a la cuenta	X					5 minutos
Archivo del crédito				X		2 minutos
Retiro del dinero de caja	X					9 minutos
Salida del socio			X			30 segundos
TOTAL						2 días, 1 hora, 51 minutos

Elaboración: María Ponce

GRÁFICO N°- 49
FLUJOGRAMA OTORGAMIENTO DE CRÉDITO



Elaboración: María Ponce

OBJETIVO ESTRATEGICO N°- 4

IMPLEMENTAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA ENTIDAD.

CUADRO N°- 58

ESTRATÉGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
- Implementar un plan de capacitación para el personal que labora en la entidad en temas como: Atención al socio, relaciones humanas, entre otras.	- Programar las capacitaciones para el personal que labora en la Caja de Ahorro y Crédito "El Manizal" - Realizar convenios de capacitación con la REFSE	- Planificar frecuentemente las capacitaciones al personal de la entidad. - Medir los resultados de la capacitación. - Medir la satisfacción de los socios.	El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$660,00	GERENTE-ADMINISTRADORA: Sra. Bernarda Berrú
META				
Mejorar la atención a los socios, a través de la ejecución un plan de capacitación al personal de la entidad.				

Fuente: Objetivos estratégicos
Elaboración: María Ponce

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

ESTRATÉGIA:

Implementar un plan de capacitación para el personal que labora en la entidad en temas como: Atención al socio, relaciones humanas, entre otras.

TÁCTICA:

La Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” realizará convenios con la REFSE para que se brinden capacitaciones al personal, cabe mencionar que estas capacitaciones estarán programadas y se llevaran a cabo los días Domingo con el fin de no interrumpir las labores en la entidad.

POLÍTICA:

Como políticas se ha establecido son las siguientes:

- Planificar frecuentemente las capacitaciones al personal de la entidad.
- Medir los resultados de la capacitación.
- Medir la satisfacción de los socios.

RESPONSABLE:

La encargada de realizar los convenios es la Gerente- Administradora Sra. Bernarda Berrú

META:

Mejorar la atención a los socios, a través de la ejecución un plan de capacitación al personal de la entidad.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$660,00 como se detalla a continuación:

PRESUPUESTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Cuadro N°- 59

No.	CURSO	DURACIÓN	INSTITUCIÓN	COSTO
1	Atención al socio	8 horas	REFSE	\$ 240,00
2	Cooperativismo	6 horas	REFSE	\$ 180,00
3	Administración de los recursos	8 horas	REFSE	\$ 240,00
	TOTAL			\$660,00

FUENTE: REFSE

ELABORACIÓN: La Autora.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N°- 5

DISEÑAR UN PLAN PUBLICITARIO QUE PERMITA DAR A CONOCER DE LOS SERVICIOS DE LA ENTIDAD.

Cuadro N° 60

ESTRATÉGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
- Implementar un plan publicitario y promocional que permita dar a conocer los servicios que ofrece la entidad.	- Realizar publicidad a través de trípticos y Facebook.	- Los programas promocionales y publicitarios serán analizados de forma periódica. - Motivar a los socios mediante promociones, con el fin de incrementar el ahorro de los mismos.	El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$205,00	GERENTE-ADMINISTRADORA: Sra. Bernarda Berrú
META				
Aumentar el volumen de socios de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”, a través de la publicidad y promoción en los medios de comunicación para ofertar los servicios.				

Fuente: Objetivos estratégicos

Elaboración: María Ponce

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

ESTRATÉGIA:

Implementar un plan promocional y publicitario que permita dar a conocer los servicios que ofrece la entidad con el fin de aumentar el volumen de socios.

TÁCTICA:

- ✓ Elaborar trípticos donde se pueda dar a conocer quien la entidad que servicios ofrece, y donde se encuentra ubicada.
- ✓ Diseñar la página en Facebook de la caja de ahorro y crédito donde se dará a conocer los servicios que ofrece, su ubicación, teléfonos de contacto, etc.

POLÍTICA:

Como política se ha establecido la siguiente:

- El plan de publicidad será analizado de forma periódica.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$205,00 como se detalla a continuación:

PRESUPUESTO

Cuadro N°- 61

DETALLE	V.U.	COSTO TOTAL ANUAL
1000 trípticos	\$ 0,20	\$ 200,00
1 diseño de la página en Facebook	\$ 5,00	\$ 5,00
TOTAL		\$205,00

Fuente: Objetivos estratégicos
Elaboración: María Ponce

RESPONSABLE:

La encargada de realizar esta actividad es la Gerente- Administradora Sra. Bernarda Berrú.

META:

Aumentar el volumen y el ahorro de los socios de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”, a través de la publicidad que realice la entidad.

GRÁFICO N°- 50 Página en Facebook

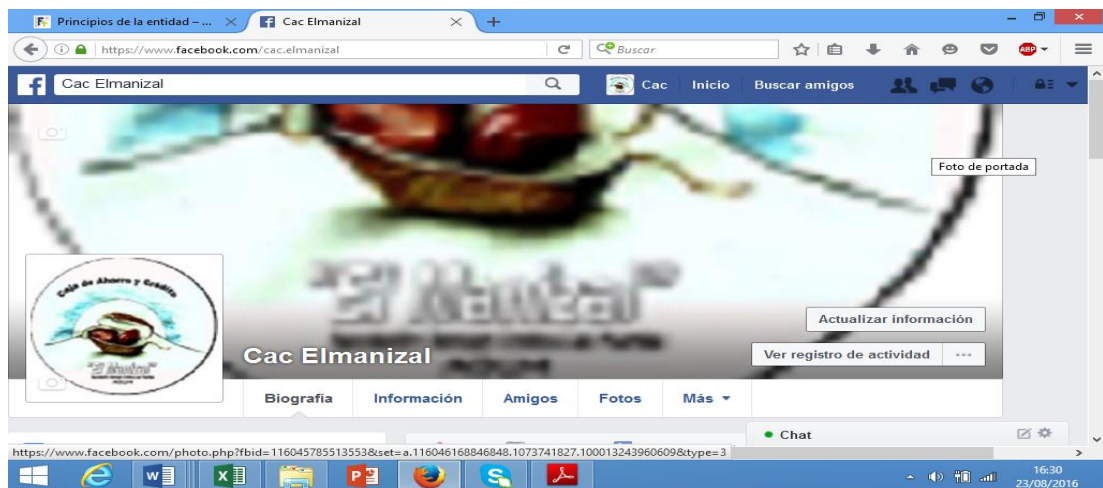


GRÁFICO N°- 51

TRÍPTICO

HISTORIA

La Caja de Ahorro y Crédito "El Manzano" es una organización constituida el 14 de Noviembre del 2001, que busca a través de sus operaciones de intermediación financiera vivir, servir a sus socios, ofreciendo productos y servicios financieros de calidad acorde a las necesidades de la población campesina del Cantón Patate.



"Su confianza va hacia nosotros"

Sra. Bernarda Berrú Jiménez
GERENTE-ADMINISTRADORA

Sra. Rosa Robles
PRESIDENTA

Sra. Rosa Robles
Sr. Vinicio Ponce
Sr. José Ponce
Sr. Diego Patiño
Sr. Marco Correa

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Sra. Bernarda Berrú
Sra. Rosa Robles
Sr. Vinicio Ponce
Sr. Diego Patiño

COMITÉ DE CRÉDITO

Sr. José Ponce
SECRETARIO

MISIÓN

La Caja de Ahorro y Crédito El Manzano es una entidad encaminada a otorgar servicios financieros transparentes, y de excelente calidad, contribuyendo al desarrollo socio-económico de los socios.

VISIÓN

La Caja de Ahorro y Crédito El Manzano para el año 2021 será una institución con infraestructura adecuada y excelente calidad de servicios financieros, logrando a ser la pionera del desarrollo socio-económico del Cantón Patate.

PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECEMOS:

COLOCACIONES

- ✓ CRÉDITOS EMERGENTES.
- ✓ CRÉDITOS PARA VIVIENDA.
- ✓ CRÉDITOS AGROPECUARIOS.
- ✓ CRÉDITOS PARA CONSUMO.
- ✓ MICROCRÉDITOS.
- ✓ CRÉDITOS COMERCIALES

CAPTACIONES

- ✓ AHORRO A LA VISTA
- ✓ AHORRO A PLAZO FIJO

SERVICIOS SOCIALES

- ✓ PAGO DE BONO DEL DESARROLLO HUMANO.
- ✓ FONDO MUORTORIO PARA EL SOCIO QUE FALLECE

ELABORACIÓN: María Ponce

RESUMEN TOTAL DE LOS COSTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Cuadro Nº 62

OBJETIVOS	COSTOS
1. Diseñar y reestructurar administrativa y organizativamente a	\$145,00
la Caja de Ahorro y Crédito "El Manizal"	\$1100,00
2. Crear nuevas líneas de crédito a menor tasa de interés y con cuotas cómodas.	
3. Mejorar el proceso de otorgamiento de crédito por medio del diseño de nuevos procedimientos.	\$30,00
4. Implementar un plan de capacitación para el personal que labora en la entidad.	\$ 660,00
5. Diseñar un plan publicitario que permita dar a conocer de los servicios de la entidad.	\$205,00
TOTAL	\$ 2.140,00

Fuente: Cuadro de objetivos.

Elaboración: María Ponce

ALINEACIÓN DE ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO

CUADRO Nº- 63

ALINEACIÓN DE ESTRATÉGIAS	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5
1. Diseñar y reestructurar administrativa y organizativamente a la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”	X				
2. Crear nuevas líneas de crédito a menor tasa de interés y con cuotas cómodas.		X			
3. Mejorar el proceso de otorgamiento de crédito por medio del diseño de nuevos procedimientos.	X				
4. Implementar un plan de capacitación para el personal que labora en la entidad.	X	X	X	X	X
5. Diseñar un plan publicitario que permita dar a conocer de los servicios de la entidad.	X	X	X	X	X

Fuente: Objetivos estratégicos

Elaboración: María Ponce

h. CONCLUSIONES

- ❖ Mediante el estudio de mercado se pudo determinar que la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” tiene más debilidades que fortalezas, a pesar de ello esta entidad tiene un crecimiento sostenible.
- ❖ Los resultados de la evaluación externa aplicada a la caja El Manizal, indican que la entidad se encuentra preparada para mitigar el impacto de las amenazas y para aprovechar las oportunidades, dando un resultado de evaluación externa de 2,78; en cambio en la evaluación interna se concluye que la entidad cuenta con pocas fortalezas y muchas debilidades administrativas y financieras, generando una calificación de 2,10; y en el análisis competitivo la caja alcanza una calificación de 2,28.
- ❖ Por medio de la matriz FODA se logró combinar fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de la caja El Manizal, las cuales permitieron formular las estrategias más idóneas, para que la entidad las pueda aplicar y llegar hacia su horizonte exitoso.
- ❖ Se concluye que las estrategias implementadas en el plan de mejoras fueron evaluadas y generadas en las matrices PEYEA donde la entidad se coloca en el cuadrante de las estrategias agresivas, La matriz BCG, en cambio se localiza en el cuadrante Estrella con la línea del microcrédito.
- ❖ La caja El Manizal es una entidad con posicionamiento para aplicar estrategias agresivas, que se detallan en el plan de mejoras, donde las principales estrategias son: Diseñar y reestructurar administrativa y organizativamente la caja de ahorro y crédito, aperturar ventanillas en

otros lugares geográficos del cantón paltas, implementar nuevas líneas de crédito, capacitar e incentivar a socios directivos y colaboradores, desarrollar un plan de promoción y publicidad, las cuales ayudaran al desarrollo sostenible de la misma.

i. RECOMENDACIONES

❖ Se recomienda a la entidad, preocuparse por la opinión de los socios recabando dicha información a través de encuestas o buzones de sugerencias, con el fin de tomar medidas correctivas que generen satisfacción en los mismos.

❖ Es necesario recomendar el análisis constante de los factores externos que pueden generar impactos positivos o negativos en la entidad, como también es necesario desarrollar controles administrativos y financieros de la entidad que se lo puede desarrollar por medio de auditorías para que las cuentas sean llevadas de forma transparente y generar mayor confiabilidad en los socios, además se debe enfocar en potenciar las ventajas competitivas y generar nuevas para ser una entidad financiera con mayor reconocimiento en el mercado.

❖ La caja El Manizal debe aprovechar su reconocimiento en el mercado la comunidad y comunidades aledañas para ofertar nuevas líneas de crédito, y además aperturar sus operaciones financieras en otros lugares del cantón Paltas donde no existe presencia de competidores directos, por lo tanto es necesario mantener políticas de innovación y crecimiento constante de la entidad.

❖ Se recomienda a los directivos y administradora de la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal” hacer uso de este plan estratégico con el fin de que se trabaje de acuerdo a la propuesta de mejoras y lograr de esta manera el desarrollo de la entidad y satisfacción de los socios.

j. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Arthur, T. (2012). *Administración estratégica*. México : Mc Graw Hill.
- D'Alessio, F. (2008). *Enfoque Estratégico* . México: Pearson.
- David, & R., F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educacion 14va Ed.
- Hernández, & José, R. S. (2012). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Hill, C. (2013). *Administración estratégica*. México.
- Hill, C. W. (2011). *Administración Estratégica* . México .
- Munch, L. (2013). *PLANEACIÓN Y CONTROL*. España: Trillas.
- Pérez, J. (2012). Plan estratégico en la práctica . *Scirus* .
- Thomas, W. (2013). *Planeación Estratégica*. Mexico.
- Vicuña, S. d. (2012). *Plan estratégico en la práctica* .
- Willam, G. (2016). *Prácticas empresariales* . México.
- Vicuña, S. d. (2012). *Plan estratégico en la práctica* .

Artículos

- Aizpuru, M. (2013). Una oportunidad para mejorar la calidad de los servicios financieros . *Dialnet*.
- Fernández, H. (2012). Calidad en la Empresas de Servicios. *Scielo* .
- González, J. A. (2005). La Implementación Estratégica en las Entidades Financieras. *Dialnet*.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. *Scielo* .
- María, L. (2014). La Importancia de la Planificación Estratégica. *Scielo*.
- Navajo, P. (2009). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS*. ISBN.
- Ortega, A. (2012). *Planeación Estratégica*. Obtenido de google Académico .
- Paola, G. (2013). Gerencia Financiera. *Scirus*.
- Pérez, J. (2012). Plan estratégico en la práctica . *Scirus* .

Rama, V. y. (2010). La Inflacion. *Circus*, 13.

Documentos Web

(SEPS), S. d. (2015). *Sistema Financiero Ecuatoriano*. Ecuador.

CAJA DE AHORRO Y CREDITO EL MANIZAL. (2015). *Reseña Historica*. Loja.

cifras, e. e. (23 de octubre de 2010). Datos de Inflacion . *Ecuador en Cifras*, pág. 2.

Constitución, E. (2008). superintencia de Economia Polpularc y solidaria. Ecuador.

Financiera, J. d. (2015). Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. En J. d. Financiera.

MIES. (2015). Bono de Desarrollo Humano. En MIES, *MIES* (pág. 2). Quito.

REFSE. (2014). *Entidades Financieras Locales*. Loja.

k. ANEXOS

ANEXO N°- 1

RESUMEN DEL PROYECTO

TEMA:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL” DE LA COMUNIDAD LAS HUERTAS-CANTÓN PALTAS- PROVINCIA DE LOJA”

PROBLEMÁTICA:

se determina que el sector de la economía popular y solidaria como base de estudio específicamente en el cantón Paltas, de la provincia de Loja, donde existe una entidad financiera que es un ente generador de desarrollo del sector, por lo que se ha determinado el siguiente problema:

DEFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS EN LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO EL MANIZAL, ya que no existe una planificación estratégica adecuada, lo que genera, limitaciones en la gestión de la entidad financiera, para lo cual este trabajo de titulación busca plantear estrategias que permitan eliminar estas deficiencias y acelerar el crecimiento de esta entidad ya posesionada en diversos sectores del cantón Paltas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Realizar una planificación estratégica para la CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO EL MANIZAL, para su desarrollo y mejora en la gestión administrativa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de mercado con el fin de obtener información de los socios de caja de ahorro y crédito “El Manizal”.
- Desarrollar un análisis situacional a través de la aplicación de matrices MEFE, MEFI, y perfil competitivo para conocer la situación externa, interna y competitiva.
- Elaborar la matriz FODA en la que se determinarán las estrategias FA DO DA FO
- Formular estrategias a través de la aplicación de matriz PEYEA, BCG, la gran estrategia, para realizar el plan de mejoras.
- Elaborar la propuesta del plan estratégico y el plan operativo anual, definiendo los objetivos estratégicos para la entidad financiera.

MATERIALES Y MÉTODO

MATERIALES:

Los materiales son aquellos objetos que me facilitaron el desarrollo del presente trabajo de titulación, por lo tanto utilice equipos tecnológicos como el computador que es el equipo principal, además otros medio digitales como la flash memory, los CDs, útiles de oficina, copias impresiones, empastados y todos los demás materiales que contribuyeron en el proceso investigativo, cual consiste en un plan estratégico aplicado a la caja de ahorro y crédito El Manizal de la comunidad Las Huertas.

MÉTODO

Método Dialéctico

Este método me permitió hacer un análisis a través del tiempo, para determinar la evolución de la caja de ahorro y crédito El Manizal en proceso de investigación y como pretende proyectarse a futuro, para este efecto se realizó la recopilación de información a través de un censo aplicado a los socios de la entidad, como también se aplicó una entrevista a la administradora y directivos, con el fin de realizar un análisis de la situación actual y generar una perspectiva de la caja de ahorro y crédito el Manizal a futuro.

TÉCNICAS

Observación Directa

Este instrumento nos permitió visualizar personalmente los hechos o acontecimientos que se investigaron, la misma que permitió tener un conocimiento más a fondo de la institución financiera objeto de estudio.

Entrevista

Para realizar la entrevista se logró tener un dialogo con la administradora de la caja de ahorro y crédito y los directivos de la misma donde se planteó inquietudes necesarias e indispensables con el fin de obtener información real, clara y precisa enmarcadas en el ámbito situacional de la entidad financiera que va relacionada con las actividades que vienen desarrollando y de esta manera tener una idea general de la caja de ahorro y crédito “El Manizal”

ANEXO N°- 2

GUÍA DE OBSERVACIÓN

DATOS GENERALES:

Día: 18 – 06 - 2015

Lugar: Las Huertas

Hora de inicio de la observación: 14H00

Hora de finalización de la observación: 18H00

CUADRO N°- 64

UNIDAD DE OBSERVACIÓN	ITEMS OBSERVABLES	REFERENTES
ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO EL MANIZAL	ANTENCIÓN AL SOCIO	La atención no es tan agradable, pero se debe mejorar la agilidad de los procesos para que no se tarde mucho tiempo en cada socio.
	SERVICIOS	Los servicios que frecuentan a utilizar los socios son: depósitos, retiros, pagos de bono de desarrollo humano, y amortizaciones de crédito.
	INFRAESTRUCTURA	La infraestructura es incomoda tanto para las colaboradoras de la entidad como para los socios de la misma, tanto por el espacio físico y como por la mala distribución física de la misma.
	HORARIOS	Los horarios de atención del sábado son de 14H00 a 18H00, pero se empezó a trabajar con 15 minutos de retraso, y se aplazó el horario hasta las 18H30 para atender a todos los socios presentes.
	TECNOLOGÍA	La tecnología que se utiliza en la entidad es digital, pero uno de los equipos presenta problemas que no han sido atendidos, esta causa hace demorar los procesos operativos del servicio.
	COMUNICACIÓN INTERNA	Fue claro evidenciar que no existe una adecuada comunicación entre la administradora y la cajera, generando un ambiente tenso de trabajo.
	SEGURIDAD Y RIESGO LABORAL	La caja de ahorro y crédito no cuenta con seguridad laboral por que hace falta cámaras de seguridad, implementos para prevenir riesgos laborales (extintor, botiquín, señal ética)
IMAGEN INSTITUCIONAL	La imagen institucional no es tan agradable de debido a que su isologotipo esta descolorido, el personal no cuenta con uniforme que identifique a la entidad, tampoco cuenta con misión, visión y valores.	

Fuente: Observación Directa

Elaboración: María Ponce

ANEXO N°- 3

CUADRO N°- 65

FACTORES	VARIABLES	INDICADORES	CALIFICACIÓN	IMPACTO		OBSERVACIONES
				+	-	
Político	Entidades Regulatorias	Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria		x		
		Red de Entidades Financieras Equitativas		x		
	Política Fiscal	Pago de Bono de Desarrollo Humano		x		
Económico	Tasa de interés	Tasa activa (deudor)			x	
		Tasa pasiva (acreedor)			x	
	Disponibilidad de Crédito	Disponibilidad de crédito		x		
Social	Emigración	Disminución de captaciones			x	
	Edad Promedio	Socios de la tercera edad			x	
		Socios jóvenes		x		
	Pobreza	Disminución de captaciones			x	
Disminución de la capacidad de pago				x		
Tecnológico	Equipamiento tecnológico	Computadores de mesa		x		
		Computadores portátiles		x		
	Avances tecnológicos	Área Rural		x		

ANEXO N.- 4

ENTREVISTA A LA ADMINISTRADORA DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL”

Me dirijo a Ud. muy comedidamente para solicitarle su valiosa colaboración dando contestación a la siguiente entrevista, la cual cuenta con el siguiente objetivo

OBJETIVO: Recopilar la información necesaria para desarrollar el proyecto de tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas en la Universidad Nacional de Loja, denominado: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CAJA DE AHORRO Y CREDITO EL MANIZAL DE LA COMUNIDAD LAS HUERTAS-CANTÓN PALTAS-PROVINCIA DE LOJA”.

1. ¿Qué instrucción tiene?
Segundo nivel ()
Tercer nivel ()
Cuarto nivel ()

2. ¿Cómo se delega a la administrador/a en esta entidad?
Perfil profesional ()
Votos ()
Afinidad ()

3. ¿Qué servicios ofrece la caja de ahorro y crédito?
.....
.....

4. ¿Qué tiempo tiene la caja de ahorro y crédito al servicio de los socios?
.....
.....

5. ¿Desarrolla auditorías internas?
.....
.....

6. ¿Para la toma de decisiones en la caja de ahorro y crédito toma en cuenta el criterio de los socios?
.....
.....

7. ¿Capacita a los empleados de la empresa? ¿Cada que tiempo?
.....
.....
8. ¿Motiva a sus empleados? ¿Cómo lo hace?
.....
.....
9. ¿Considera adecuada la infraestructura de la misma?
.....
.....
10. ¿Cuenta con planes de mejora de la infraestructura de la entidad?
.....
.....
11. ¿La CAC El Manizal cuenta con extintores contra incendios?
.....
.....
12. ¿Cómo realiza el proceso de control de las actividades en la entidad?
.....
.....
13. ¿La CAC “El Manizal cuenta con un buró de créditos”?
.....
.....
14. ¿Cuáles son los principales competidores indirectos de la CAC El Manizal?
.....
.....
15. ¿La entidad realiza publicidad?
.....
.....
16. ¿Cuáles son los principales competidores indirectos?
.....
.....
17. ¿Cuáles son los planes de mejora para este año?
.....
.....

18. ¿La entidad trabaja de acuerdo a metas?

.....
.....

19. ¿La CAC El Manizal cuenta con un personal eficiente?

.....
.....

20. ¿Se remunera a los empleados de acuerdo a la legislación vigente?

.....
.....

21. ¿Qué aspectos considera negativos en la caja El Manizal?

.....
.....

22. ¿Qué aspectos considera positivos para la CAC El Manizal?

.....
.....

ANEXO N°- 5

ENCUESTA A LOS EMPLEADAS DE LA CAC EL MANIZAL

1.- ¿Cómo ingresó a trabajar en la caja de ahorro y crédito El Manizal?

Por Méritos ()

Por Familiares ()

2.- ¿Conoce acerca de las funciones que tiene que desempeñar?

Si ()

No ()

3.- ¿Se siente satisfecha con el trabajo actual?

.....
.....

4.- ¿Cómo considera usted las actividades que viene realizando la administradora de la caja?

Excelente ()

Muy buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

5.- ¿La directiva toma en cuenta sus ideas para incrementar el rendimiento de la misma?

.....
.....

7.- ¿La caja le brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?

.....
.....

8.- ¿El ambiente de trabajo es satisfactorio?

Si ()

No ()

Por qué.....

9.- ¿Los recursos físicos proporcionados por la caja para realizar su trabajo son los adecuados?

Si ()

No ()

Por qué.....

10.- ¿La distribución de las instalaciones de la caja es la adecuada para las funciones que usted realiza?

.....
.....

11.- ¿Ha recibido algún tipo de incentivos?

.....
.....

12.- ¿Le brindan capacitación en la caja de ahorro y crédito El Manizal para realizar debidamente su trabajo?

.....
.....

13.- ¿En qué área la capacitan

Caja ()

Asesor de crédito ()

Cartera ()

Atención al cliente ()

Relaciones personales ()

Manejo del sistema ()

Otros.....

14.- ¿La capacitación está acorde a su área de trabajo?

.....
.....

15.- ¿La comunicación entre usted y la administradora de la entidad es?

Excelente ()

Muy buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

16.- Señale ¿Cómo desempeña su trabajo?

En equipo ()

Individual ()

Por qué.....

17.- ¿Cree usted que se deben mejorar los procesos que se realizan en la caja? Si ()

No ()

Por qué.....

18.- ¿El control interno que realiza la empresa es eficaz?

.....
.....

19. ¿Qué factores considera positivos en la CAC El Manizal?

.....
.....

20. ¿Qué factores considera negativos en la CAC El Manizal?

.....
.....

ANEXO N°- 6

Encuesta a los Socios

OBJETIVO: Recopilar información de los socios de la caja de ahorro y crédito el Manizal, información que me permitirá la realización de mi proyecto de tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas.

SUGERENCIA: Solicito de la manera más comedida se digne llenar la presente encuesta con la mayor sinceridad posible.

NOTA: Marque con una X la/s opción/es que Ud. Considere

1. ¿Por qué razón prefiere a la Caja de Ahorro y Crédito El Manizal?

Facilidad ()

Ubicación ()

Comodidad ()

Tasas de interés ()

2. ¿Qué servicios conoce usted que presta la caja de ahorro y crédito el Manizal?

Crédito ()

Ahorro ()

Bono Desarrollo Humano ()

Ahorro infantil ()

Pago servicios básicos ()

Pólizas ()

3. ¿Cuál de estos servicios utiliza usted en la caja de ahorro y crédito el Manizal, con mayor frecuencia?

Crédito ()

Ahorro ()

Bono Desarrollo Humano ()

Ahorro infantil ()

Pago servicios básicos ()

Pólizas ()

4. ¿Cómo califica la atención en el otorgamiento de los créditos?

- Excelente ()
- Muy buena ()
- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()

5. ¿En cuántos días le aprueban los créditos?

- En 3 días ()
- En una semana ()
- En 15 días ()
- En un mes ()

6. ¿Los montos de crédito que le ofrece la caja de ahorro y crédito El Manizal cubre sus expectativas?

- SI () NO ()

7. ¿Cómo califica la tasa de interés de la caja de ahorro y crédito El Manizal?

- 18% - Alta ()
- 16% - Media ()
- 14% - Baja ()

8. ¿La caja de ahorro y crédito le brinda servicios financieros ágiles y oportunos?

- SI () NO ()

9. ¿Las instalaciones de la caja de ahorro y crédito El Manizal son adecuadas para la prestación de servicios?

- SI () NO ()

10. ¿El personal se encuentra capacitado para atenderlo adecuadamente?

- SI () NO ()

11. ¿La caja de ahorro y crédito “El Manizal” desarrolla planes para incentivar el ahorro?

- SI () NO ()

12. ¿Cómo califica su relación con el personal de la caja de ahorro y crédito El Manizal?

- Excelente ()
- Muy buena ()
- Buena ()

Regular ()
Mala ()

13. ¿El personal administrativo le ha ayudado a solucionar algún inconveniente que se haya producido en la prestación de servicios financieros de esta entidad?

SI () NO ()

14. ¿Le brinda confiabilidad en la prestación de servicios la caja de ahorro y crédito?

SI () NO ()

15. ¿Existe otra entidad financiera que le brinde servicios similares?

SI () NO ()

16. ¿Seleccione sugerencia/s para esta entidad financiera?

Disminución de interés ()

Línea de crédito agrícola ()

Mejorar la atención ()

Mayor comunicación ()

Capacitar al personal ()

Mayor puntualidad ()

Mas compromiso ()

Cambio de personal ()

Mejorar los procesos administrativos ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N°- 7

ENCUESTA A LOS DIRECTIVOS DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL MANIZAL”

1. **¿A qué consejo pertenece?**
Administración () Vigilancia ()

2. **¿Forma parte del comité de crédito?**
Si () No ()

3. **¿Cuál es su cargo en esta entidad?**

4. **¿Qué tipo de profesión tiene?**
5. **¿Quién lo selecciono para ocupar su cargo?**
Asamblea () Administradora () Consejos ()

6. **¿Conoce su función del cargo que ocupa?**
Si () No ()

7. **¿Conoce la filosofía institucional?**
Si () No ()

8. **¿Conoce el reglamento de la CAC El Manizal?**
Si () No ()

9. **¿Interviene activamente en la toma de decisiones?**
Si () No ()

10. **¿Cada que tiempo se reúne su consejo?**
Mensual () Trimestral () Semestral ()

11. **¿Coordina las actividades con la administradora?**
Si () No ()
12. **¿Cómo califica la comunicación con la administradora?**
Excelente () Buena () Mala ()

13. **¿Asiste a los programas de capacitación de la caja?**
Si () No ()

14. **¿Ha presentado propuestas de mejora para la caja?**
Si () No ()

15. **¿Cuál ha sido su propuesta de mejora?**
.....

ANEXO N°-8

CUADRO N°- 66

MATRIZ PARA ELABORAR LA MISIÓN

PREGUNTAS PARA ELABORAR LA MISIÓN	CARACTERÍSTICAS DE UNA MISIÓN
7. ¿Quién es la Caja de Ahorro y Crédito “El Manizal”?	<ul style="list-style-type: none"> Definir que es la entidad y lo que aspira a ser.
8. ¿Qué busca la entidad financiera?	<ul style="list-style-type: none"> Ser específica en sus objetivos.
9. ¿Qué actividades realiza como entidad financiera?	<ul style="list-style-type: none"> Ser lo suficiente amplia.
10. ¿Dónde ofrece los servicios financieros?	<ul style="list-style-type: none"> Distinguida por las comunidades.
11. ¿Por qué lo hace?	<ul style="list-style-type: none"> Servir como marco intermediario financiero de las comunidades y mejorar su desarrollo
12. ¿A quién dirige los servicios?	<ul style="list-style-type: none"> Formulada en términos tan claros que pueda ser entendida en toda la empresa.

Fuente: D'Alessio

Elaboración: María Ponce

ANEXO N°- 9

CUADRO N °- 68

MATRIZ PARA ELABORAR LA VISIÓN

PREGUNTAS FRECUENTES PARA ELABORAR LA VISIÓN	ELEMENTOS DE UNA VISIÓN
¿Qué se trata de conseguir en los próximos años?	<ul style="list-style-type: none"> Elaborada por los líderes de la organización.
¿Cuáles son los valores en que se rige?	<ul style="list-style-type: none"> Dimensión del tiempo. Hacia qué tiempo se proyecta
¿De qué manera se pretende lograr las expectativas?	<ul style="list-style-type: none"> Integradora, amplia y detallada.
¿Cómo realizar los cambios en la entidad?	<ul style="list-style-type: none"> Positiva y progresista
¿Cómo conseguir ser competitiva?	<ul style="list-style-type: none"> Realista y consistente.

Fuente: D'Alessio

Elaboración: María Ponce

ANEXO N°-10

CUADRO N°- 67

Análisis vertical 2014

CLASIFICACION	CUENTA	VALOR	TOTALES
CONSUMO	Vigente		
	1 A 30 DIAS	2000	
	31 A 90 DIAS	0	
	91 A 180 DIAS	0	
	181 A 360 DIAS	560,94	
	> 360 DIAS	9772,04	
	SUBTOTAL	12332,98	
	Vencido		
	91 A 180 DIAS	415,82	
	181 A 360 DIAS	336,4	
	> 360 DIAS	4195,47	
	SUBTOTAL	4947,69	
	TOTAL CONSUMO		17280,67
	EMERGENTES	Vigente	
1 A 30 DIAS		1048,72	
31 A 90 DIAS		0	
SUBTOTAL		1048,72	
Vencido			
1 A 30 DIAS		277,82	
SUBTOTAL	277,82		
TOTAL EMERGENTE		1326,54	
MICROCRÉDITO	Vigente		
	1 A 30 DIAS	0	
	31 A 90 DIAS	348,05	
	91 A 180 DIAS	1199,7	
	181 A 360 DIAS	17867	
	> 360 DIAS	48013,13	
	SUBTOTAL	67427,88	
	Vencido		
	31 A 90 DIAS	116,37	
	91 A 180 DIAS	1711,21	
	181 A 360 DIAS	4438,63	
	> 360 DIAS	4864,48	
	SUBTOTAL	11130,69	
	TOTAL MICROCRÉDITO		78558,57
CLASIFICACION	CUENTA	VALOR	TOTALES
VIVIENDA	Vigente		
	181 A 360 DIAS	2129,25	
	> 360 DIAS	31923,79	
	SUBTOTAL	34053,04	
	Vencido		
	181 A 360 DIAS	600	
> 360 DIAS	556,2		
SUBTOTAL	1156,2		
TOTAL VIVIENDA		35209,24	
TOTAL CARTERA		132375,02	

Fuente: Caja El Manizal

ANEXO N°-11

CUADRO N°-69

Análisis vertical 2015

CLASIFICACION	CUENTA	VALOR	TOTALES
CONSUMO	Vigente		
	1 A 30 DIAS	0	
	31 A 90 DIAS	1821,07	
	91 A 180 DIAS	92,13	
	181 A 360 DIAS	630,46	
	> 360 DIAS	12664,57	
	SUBTOTAL	15208,23	
	Vencido		
	91 A 180 DIAS	184,24	
	181 A 360 DIAS	0	
	> 360 DIAS	3118,33	
	SUBTOTAL	3302,57	
TOTAL CONSUMO			18510,8
EMERGENTES	Vigente		
	1 A 30 DIAS	700,00	
	31 A 90 DIAS	100,00	
	SUBTOTAL	800,00	
	Vencido		
	1 A 30 DIAS	516,00	
	31 A 90 DIAS	0	
	SUBTOTAL	516,00	
TOTAL EMERGENTE			1316,00
MICROCRÉDITO	Vigente		
	1 A 30 DIAS	84,19	
	31 A 90 DIAS	300,00	
	91 A 180 DIAS	2643,19	
	181 A 360 DIAS	15029,49	
	> 360 DIAS	58580,35	
	SUBTOTAL	76637,22	
	Vencido		
	1 A 30 DIAS	0	
	31 A 90 DIAS	116,37	
	91 A 180 DIAS	1606,1	
	181 A 360 DIAS	7774,15	
	> 360 DIAS	6560,5	
	SUBTOTAL	16057,12	
TOTAL MICROCRÉDITO			92694,34
VIVIENDA	Vigente		
	181 A 360 DIAS	1466,66	
	> 360 DIAS	24888,28	
	SUBTOTAL	26354,94	
CLASIFICACION	CUENTA	VALOR	TOTALES
	Vencido		
	181 A 360 DIAS	300	
	> 360 DIAS	1191,85	
	SUBTOTAL	1491,85	
TOTAL VIVIENDA			27846,79
TOTAL CARTERA			140367,93

Fuente: Caja El Manizal

GRÁFICO N°- 52
ANEXO N°- 12



INDICE

PORTADA	I
CERTIFICACION	II
AUTORIA	III
CARTA DE AUTORIZACION	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
a. TITULO	1
b. RESUMEN	2
SUMMARY	5
c. INTRODUCCION	8
d. REVISION DE LITERATURA	12
e. MATERIALES Y METODOS	44
f. RESULTADOS	51
g. DISCUSION	148
h. CONCLUSIONES	180
i. RECOMENDACIONES	182
j. BIBLIOGRAFIA	183
k. ANEXOS	185
INDICE	204