



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

TITULO:

“Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Enero en el Cantón Chaguarpamba Provincia de Loja periodo 2017 – 2022”

TESIS PREVIA A OPTAR EL GRADO DE
INGENIERA EN BANCA Y FINANZAS

Autora:

Sonia Yaneth Hidalgo Chamba

Directora:

Ing. Maritza Jackeline Peña Velez. Mg. Sc.

LOJA-ECUADOR

2017

**ING. MARITZA JACKELINE PEÑA VELEZ. MG. SC. DOCENTE DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y
ADMINISTRATIVA, CARRERA DE BANCA Y FINANZAS Y DIRECTOR
DE TESIS.**

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de tesis titulado: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE ENERO EN
EL CANTÓN CHAGUARPAMBA PROVINCIA DE LOJA PERIODO 2017
– 2022**” presentado por la Srta. Sonia Yaneth Hidalgo Chamba, previo a optar el
Grado de Ingeniera en Banca y Finanzas, el mismo que ha sido revisado bajo
dirección, en todo su contenido de fondo y forma en atención a lo que determina el
Reglamento de Régimen Académico por lo que autorizo su presentación ante el
respectivo Tribunal de Grado

Loja, Diciembre del 2016

**ING. MARITZA JACKELINE PEÑA VELEZ. MG. SC.
DIRECTOR DE TESIS**

AUTORÍA

Yo, Sonia Yaneth Hidalgo Chamba, declaro ser autora del presente trabajo de tesis, y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes y jurídicos de posibles reclamos acciones legales por el contenido de la misma.

Además acepto y autorizo a los Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi Tesis, en la Biblioteca Virtual.

AUTORA: Sonia Yaneth Hidalgo Chamba

FIRMA:



CEDULA: 1105084451

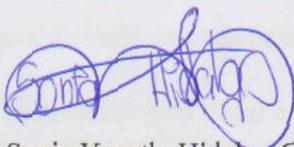
FECHA: Loja, Enero de 2017

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

Yo, **SONIA YANETH HIDALGO CHAMBA**, declaro ser la autora de la tesis titulada **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE ENERO EN EL CANTÓN CHAGUARPAMBA PROVINCIA DE LOJA PERIODO 2017 – 2022”** como requisito para optar el título de Ingeniera en Banca y Finanzas; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, almacenar 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 plagio o copia de la Tesis que realiza un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 3 días del mes de enero del 2017, firma de la autora.

Firma: 

Autora: Sonia Yaneth Hidalgo Chamba

Cédula: 1105084451

Dirección: Loja, calle Paraguay y Nicaragua

Correo Electrónico: soniacapri_ane@yahoo.es

Teléfono: 0992458104

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Maritza Jackeline Peña Vélez. Mg. Sc.

Miembros del Tribunal:

Ing. Jesús Raquel Padilla Andrade, Mg. Sc. PRESIDENTA

Ing. Jaime Rodrigo Loján Neira MCA. CP. VOCAL

Ec. Lenin Peláez Moreno. MGP. VOCAL

DEDICATORIA

Primeramente a Dios, fuente de Inspiración en todo momento, al transitar por este camino que hoy veo realizado, que sin su ayuda no hubiese sido posible.

A mis Padres, que ha sido un pilar fundamental en mi vida, que con su amor y ejemplo me ha enseñado a vencer todas las barreras que se me presentan y a entender que no hay nada imposible y que solo hay que esforzarse para cumplir los sueños.

A mis hermanos por siempre confiar en mí, y porque estar impulsándome en los momentos más difíciles de mi Carrera, brindándome todo su amor, paciencia y apoyo incondicional en cada paso, a toda mi familia que me han dado su apoyo moral, y motivación para llegar a la culminación de mi carrera profesional.

Sonia Yaneth

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi sincero reconocimiento a la Universidad Nacional de Loja, Área Jurídica, Social y Administrativa; a las Autoridades de la Carrera de Banca y Finanzas, ya que a través de sus docentes me supieron impartir sus sabios conocimientos, experiencias e ideas para lograr culminar con mis estudios Universitarios.

Además mi especial agradecimiento a la Ing. Maritza Jackeline Peña Vélez. Mg. Sc. como Director del presente trabajo de tesis, me ha brindado su apoyo incondicional y así poder culminar exitosamente con mi trabajo de investigación.

De igual manera agradezco la colaboración brindada por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO” y de la misma manera al personal que labora en la institución por haberme facilitado la información requerida para la elaboración y desarrollo de mi tesis pertinente a la Planificación Estratégica.

La Autora

a. TITULO:

**“PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CREDITO 29 DE ENERO EN EL CANTÓN
CHAGUARPAMBA PROVINCIA DE LOJA PERIODO 2017 – 2022”**

b RESUMEN

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

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

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

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

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

El siguiente trabajo se aplicó en una población de 2072 donde se determinó una muestra de 324 personas para obtener la información se lo realizó mediante la encuesta.

Ejecutado el trabajo se concluye que existe ineficiencia en la valoración crediticia, es decir, el análisis de ingresos del solicitante, verificación de la información y falta de garantías, es por ello que la morosidad de los créditos otorgados están sobre el nivel de lo establecido en el sistema Cooperativista; por lo cual, se recomienda aplicar una política de reestructuración de créditos vencidos que permita dialogar con los socios ofertándoles facilidades en sus pagos y plazos más prolongados con el objeto de lograr liquidez y solvencia económica.

SUMMARY

The present work is a prescriptive research. The starting point was the determination of the objectives of the study, being the following; To carry out strategic planning as a general objective and within the specific objectives to carry out an economic economic diagnosis and to determine strategies, activities and budget for said cooperative, the same ones that marked the route of the procedures, actions and analysis of the present work.

The core of the work consisted of the external analysis, from which the necessary information was obtained to elaborate the matrix EFE (matrix of evaluation of external factors), as well as the realization of the matrix of the competitive profile MPC. The analysis of the internal factors was carried out, for which the surveys were applied to both the internal and external actors and the financial diagnosis with the application of the vertical and horizontal financial analysis, application of indicators PEARLS; The information obtained served as a basis for the elaboration of the EFI matrix (matrix for the evaluation of internal factors).

With the information obtained through the analysis of both external and internal factors, the SWOT matrix was elaborated and, from the technical conjugation of the FO - FA - DO - DA crosses, Strategies for that entity; In order to determine the position of the strategy profile for the cooperative, the strategic position matrix and evaluation of PEYEA actions were applied and the MPEC quantitative strategic planning matrix was completed, through which it was possible to classify, identify and select in order the strategies for the entity.

The structure of the strategic objectives is nuanced by the determination of Strategy, Activities, Policy, Lines of Action, Resources, Time, Responsible for its fulfillment, Expected Results, Financing, Development and Budget.

In the complementary part of this thesis work, the conclusions are made with the respective recommendations, which generate an important contribution in the research carried out.

The following work was applied in a population of 2072 where a sample of 324 people was determined to obtain the information was done through the survey.

The work was concluded: The delinquency indicator allowed to identify weaknesses in collection management, concluding that there is inefficiency in the credit assessment, ie the analysis of the applicant's income, verification of information and lack of guarantees, It is for this reason that the delinquency of the credits granted are above the level of what is established in the Cooperativist system; Therefore, it is recommended to apply a policy of restructuring expired loans that allows dialogue with partners by offering facilities in their payments and longer terms in order to achieve liquidity and economic solvency.

c. INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica, constituye la herramienta clave para la definición de acciones de mejoramiento y por tanto cada organización debe contar con ella ya que no solo le permitirá lograr el cumplimiento de sus objetivos sino que a su vez servirá para realizar mejoras en base a un sistema moderno de gestión.

El trabajo investigativo titulado: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE ENERO EN EL CANTÓN CHAGUARPAMBA PROVINCIA DE LOJA PERIODO 2017-2022, pretende ser una herramienta que permita mejorar la gestión empresarial con el fin de que los servicios que ofrece la institución financiera sean prestados con eficiencia y calidad lo que conlleva a una acertada toma de decisiones por parte de los directivos

La estructura del trabajo responde a los lineamientos establecidos por el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, el mismo consta de: título el cual presenta el tema objeto de estudio; **Resumen**, contiene una visión general de la planificación estratégica realizada en la cooperativa 29 DE ENERO, la misma que se cumplió mediante los objetivos específicos; Introducción, se plantea en base a una recopilación general de forma sistemática sobre el contenido del presente trabajo investigativo; **Revisión de Literatura**, se incluye referentes teóricos relacionados al proceso de la planeación estratégica, y las Cooperativas de Ahorro y Crédito; **Materiales y Métodos**, la aplicación de la metodología sirvió para obtener la información necesaria para aplicarla en cada procedimiento y así culminar con el desarrollo y ejecución de la investigación; **Resultados**, se obtuvo toda la información proveniente de la entrevista y la encuesta a los empleados y a los socios de la Cooperativa para realizar el correspondiente análisis; **Discusión**, basadas en los resultados se plantea las decisiones las decisiones más importantes que los directivos deben tomar para lograr el desarrollo esperado de la cooperativa; **Conclusiones** se plantea las principales conclusiones a las que ha llegado como resultado del proceso de investigación; **Recomendaciones**, en base a las conclusiones se recomienda las acciones pertinentes que deben aplicar para la propuesta de planificación constituya un

aporte de mejoramiento a la a la cooperativa; **Bibliografía**, se incluyen diferentes bibliográficos a los que se recurrió para contar con conocimientos claros sobre el proceso de la planificación estratégica y las Cooperativas de Ahorro y Crédito; **Anexos**, finalmente se incluyen como parte de los anexos, los formatos de la encuesta, y entrevista que fueron aplicadas para la recolección de información necesaria.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Tomasini (2011) menciona que la planificación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Igualmente para Manso (1996) afirma que la planeación estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos. Ya que es de vital importancia porque permite identificar las deficiencias que puedan presentarse para alcanzar lo propuesto.

En cambio Menduzzato & Renau,(1999) señala que la planificación estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización, de los puntos fuertes y débiles de la misma frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico. Así de esa manera potenciar las primeras y eliminar las segundas para alcanzar las metas propuestas.

La planificación estratégica indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro (Romero, 2004). Con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas, y estas pueden ser a corto y largo plazo.

Importancia de la Planificación Estratégica

La necesidad de organizar lo que se quiere lograr, esto implica tomar decisiones con la meta de concretar un fin buscado. Salazar (2008) alega que la planeación estratégica es importante porque:

- Proporciona una dirección
- Ayuda a detectar oportunidades
- Mayor certidumbre sobre el futuro
- Posicionamiento frente al entorno

- Define estrategias y ventajas
- Mejora la rentabilidad del negocio
- Crea un rumbo definido que permite las acciones a Corto Plazo
- Evita que los competidores inviertan en los segmentos claves de la organización
- Permite que los líderes mantengan consistencia en sus enfoques.

Por consiguiente debe tener en consideración la situación presente y todos aquellos factores ajenos y propios que puedan generar repercusiones para lograr ese fin.

Modelo de la Administración Estratégica

El Modelo de la administración estratégica es un proceso que abarca la formulación, la implementación y la evaluación como se presenta a continuación:

Cuadro 1
Etapas de la Administración Estratégica

FORMULACIÓN	AUDITORIA EXTERNA	IMPLEMENTACIÓN	IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS	EVALUACIÓN	MEDIR Y EVALUAR EL DESEMPEÑO
	AUDITORIA INTERNA		IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE		
	DESARROLLO DE LA FILOSOFIA DE LA EMPRESA		MARKETING, FINANZAS, CONTABILIDAD.		
	ESTABLECER OBJETIVOS A LARGO PLAZO				
	GENERAR Y EVALUAR LAS ESTRATEGIAS				

Fred (2013), Conceptos de Administración Estratégica, pág. 14

Ventaja Competitiva

Las empresas se caracterizan por diferenciarse y tomar una posición favorable. Cualquier cosa que haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales Fred (2013). Ya que le permiten fomentar su buen posicionamiento y atraer más consumidores.

Estrategas

El enfoque de una empresa está representado por personas visionarias. Los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad del éxito o fracaso de una empresa (Fred, 2013). De sus ideas propuestas, dependen los resultados efectivos.

Declaración de la Visión

Ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, lo que se pretende alcanzar. Fred (2013) expone que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión. Muchas declaraciones de visión constan de una sola frase.

Declaración de la Misión

Mostrarse como una empresa con decisiones y acciones entre los miembros de la empresa. Es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares, identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio? Fred (2013). Permite darle identidad y personalidad a la Empresa, motivar a los integrantes de la misma y hacer que se sientan identificados y comprometidos con ella.

Oportunidades y amenazas externas

Las empresas en la actualidad se encuentran expuestas 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.

Las oportunidades y amenazas están fuera del control de una sola empresa, de ahí el uso de la palabra externas Fred David (2013). Suceden en su entorno y están más allá de su control.

Fortalezas y Debilidades Internas

Un análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos dentro de una organización. Fred R. David, (2013) testifica que estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa. Las fortalezas y debilidades organizacionales en las áreas funcionales de una empresa constituyen una tarea fundamental de la administración estratégica, las organizaciones se esfuerzan por encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.

Objetivos a Largo Plazo

El seguimiento de las estrategias representa las acciones que se deben tomar. Se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica.

A largo plazo significa un periodo superior a un año. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. Fred David (2013). Realizando sus acciones que vayan acorde a lo propuesto.

Estrategias

Es importante generar valor para una organización. Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Se establecen en el nivel estratégico, muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente como emplear los recursos.

Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos

Yubeira (2008). Aprovechar al máximo sus posibilidades eficientes para lograr los resultados.

Políticas

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; asimismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme Yubeira(2008).

Socios

Las personas que adquieren lo bienes y servicios que ofrece una organización. Barrios (2011) manifiesta que los socios son quizá las variables directas de mayor importancia para las organizaciones, ya que la mayoría de ellas debe detectar los cambios en las preferencias de los consumidores para que estos continúen prefiriendo sus productos y no solicitar los de la competencia.

Actualmente empresas de gran presencia en el mercado, acuden a herramientas de mercadotecnia para estudiar socios presentes y detectar socios potenciales, con el fin de mantener o ampliar el nivel de ventas que permitan el crecimiento de las organizaciones.

Productos y Servicios

Una empresa se caracteriza por satisfacer las necesidades de sus socios con los productos y servicios que ofrece ya que un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Un servicio es producto que consiste en actividades, beneficios, o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles no tienen como resultado la propiedad de algo. (Farq.edu, 2015). Para tener éxito es preciso conocer cuáles son las necesidades de los socios para analizar que les motiva en su consumo y poder ofrecerles.

Mercado

Es lugar donde se reúnen individuos y organizaciones que necesitan un producto o servicio determinado y que tienen la capacidad económica y legal para comprar. Se entiende al lugar que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio.

Además se tiene una distinción entre mercado actual y mercado potencial. El mercado se exterioriza y se mide a través de la demanda Keller & Kotler (2006). Los mercados deben ser eficientes al momento de realizar sus transacciones, que haya beneficio tanto para el que vende como para el que compra.

Auditoria externa

El análisis externo de una entidad financiera se basa en el estudio de los factores o fuerzas del entorno de la empresa que de una u otra forma puede afectar o beneficiar al desarrollo de este tipo de organizaciones inmersas en el sector financiero ecuatoriano. Esto, previo un análisis de diferentes variables generan un juicio de valor para determinar las oportunidades y amenazas que se deben aprovechar y evitar en un momento dado por parte de la empresa en estudio. Fred (2013) afirma que el propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir y su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas a ser procesadas. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Fuerzas Económicas

La naturaleza y la dirección de la economía en la cual una organización funciona, tienen un enorme impacto en las firmas del negocio. El estado general de la economía (depresión, recesión, recuperación, o prosperidad), tipo de interés, etapa del ciclo económico, balance de pagos, política monetaria, política fiscal, es variables dominantes en la inversión corporativa, el empleo, y la tasación de decisiones. El impacto del crecimiento o de la declinación en producto nacional bruto y aumenta o disminuye en los tipos de interés, inflación, y el valor del dólar

se considera como ejemplos típicos del impacto significativo en operaciones de negocio (Fred, 2013). Es importante saber los niveles, ya que sirve para determinar tanto los ciclos económicos como la demanda.

Fuerzas políticas

Los factores políticos gubernamentales y legales, por consiguiente, pueden representar oportunidades o amenazas clave para organizaciones grandes y pequeñas. En el caso de industrias y empresas que dependen notablemente de contratos y subsidios del gobierno, los pronósticos políticos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa. La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas (Fred, 2013). Las cuales influyen y limitan las actividades de las organizaciones y de los individuos de la sociedad.

Tecnología

La facilidad de la adaptación al medio, y la satisfacción de las necesidades. Es el conjunto ordenado de todos los conocimientos usados en la producción, distribución y uso de bienes y servicios, amplía muchas habilidades para cambiar el mundo para que se adapte mejor a nuestras necesidades, la tecnología no consiste en artefactos, sino en el conocimiento que ellos llevan incorporados y en la forma en que la sociedad puede usarlos Ferraro & Lercha (1997). Brinda un gran aporte, y permite considerar las alternativas más eficaces.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Esta herramienta suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa, y las examina con mayor profundidad pues forma parte esencial de marco analítico de la formulación de estrategias.

Esta matriz resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo.

1.- Identificar las fortalezas y debilidades básicas de la organización.

2.- Asignar ponderación indicando su importancia. Varía de 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante).

3.- Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar la representación de la variable a la organización.

Debilidad importante = 1; Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3; Fortaleza importante = 4

4.- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada factor.

5.- Sumar los resultados ponderados con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Cuadro 2

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas			
Debilidades			
Total			

Fred (2013), Conceptos de Administración Estratégica, pág. 149

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1._Elaborar una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa, que afecten a la empresa y a su sector.

2._Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las

amenazas, pero estas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas.

3._Asignar a una calificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente.

4._Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

5._Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total.

Cuadro 3
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades			
Amenazas			
Total			

Fred (2013), Conceptos de Administración Estratégica, pág. 110

FODA

Llegar a contar con una matriz completa, es fundamental para el desempeño tanto del presente como del futuro de una empresa. Wheelen, y Hunger (2007) señala que es un acrónimo que se usa para describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica. Es imprescindible contar con un diagnóstico, para así aplicar medidas correctivas en una organización.

Cuadro 4
Matriz “FODA”

FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1.		D1.
F2.		D2.
F3.		D3.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1.		
O2.		
O3.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1.		
A2.		
A3.		

Fred (2013), Conceptos de Administración Estratégica, pág. 200

Estrategias FO

Se crean con base en las maneras en que la empresa o unidad de negocio podría usar sus fortalezas para aprovechar sus oportunidades.

Estrategia FA

Consideran las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar amenazas

Estrategia DO

Intentan aprovechar las oportunidades superando las debilidades

Estrategia DA

Son básicamente defensivas y actúan principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

La Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE) es un instrumento que permite evaluar las estrategias alternativas de forma objetiva con base en los factores críticos para el éxito interno y externo.

Características positivas

- Adaptable a cualquier tipo de organización.
- Permite analizar series de estrategias en secuencia o en forma simultánea

- La cantidad de estrategias que se pueden evaluar de una sola vez es ilimitada.
- Es menos probable que se pasen por alto factores clave o que se ponderen indebidamente.
- Concentra la atención en las relaciones importantes que afectan las decisiones estratégicas.

Limitaciones:

- La evaluación y las calificaciones se deciden a base de juicios aun cuando se deberían basar en información objetiva.
- La discusión constructiva durante el análisis y la elección de estrategias se puede dar en razón de auténticas diferencias en la interpretación de la información y de diferencias de opiniones.

Procedimiento:

- Se hace una lista de las oportunidades, amenazas externas y las fuerzas, debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPCE.
- Se adjudica pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, interno y externos.
- Se estudia las matrices (de la adecuación) y después se identifica las estrategias alternativas.
- Se determina las calificaciones del atractivo (CA). Dónde: 1=no es atractiva; 2= algo atractiva; 3= bastante atractiva y 4 =muy atractiva.
- Se calcula las calificaciones del atractivo total.

Plan

El plan define a grandes rasgos las ideas que van a orientar y condicionar el resto de niveles de la planificación para el mismo. Determina prioridades y criterios, cobertura de equipamientos y disposición de recursos, su previsión presupuestaria y horizonte temporal. (Definición .de, 2008) define como un plan una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla.

Plan Operativo Anual (POA)

El POA es un Plan Operativo Anual que se convierte en un instrumento fácil y muy práctico de gestión, coordinación y dirección, cada uno sabe exactamente Quién debe hacer Qué, Cuándo y con Qué. Por lo general el periodo es de mediano a corto plazo y sus objetivos están orientados al rendimiento y a la medida cuantificable del éxito alcanzado (Burgwal, 1999, pág. 215). Finalmente cumplido el POA, es necesario hacer reuniones en la organización que se evalúe el cumplimiento de los indicadores, destacando las cosas que han salido como se esperaba y las que no se han podido realizar.

LAS COOPERATIVAS

¿Qué es una cooperativa?

“Es una sociedad de derecho privado formada por personas naturales o jurídicas, que sin perseguir finalidades de lucro personal, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo” (Contabilidad para Organizaciones Especiales, 2008, pag 139).

“Art, 1._ Es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (Ley de Cooperativas, 2001, pág. 1).

¿Qué es una cooperativa de ahorro y crédito?

Las cooperativas de ahorro y crédito son aquellas cooperativas de servicio que tengan por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios (Ley de Cooperativas, 2001, pág. 13). Y que cumplan con las expectativas y necesidades de sus socios, para beneficio mutuo

Las cooperativas de ahorro y crédito son aquellas formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios (Ley de Economía Popular y Solidaria). Suelen ser locales y aparecen más en áreas rurales. Sobre todo tienen acceso a fondos externos y los mismos son apropiadamente administrados.

El Cooperativismo en el Ecuador

Para la economía ecuatoriana el sector “Cooperativas de Ahorro y Crédito” se ha constituido en un papel fundamental para el desarrollo económico social de la población tomando en cuenta que este servicio es tanto para el sector urbano como rural.

Es muy evidente el aporte de las cooperativas de ahorro y crédito, especialmente para micro emprendedores y personas con una visión en el futuro que teniendo la necesidad de sobresalir buscan nuevas alternativas de financiamiento depositando así su confianza y sueños en dichas entidades.

Principios básicos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

El sistema cooperativo se basa en siete principios básicos:

Primer principio: Adhesión voluntaria y abierta

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus recursos y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

Segundo principio: Gestión democrática por parte de los socios

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Las personas elegidas para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.

Tercer principio: Participación económica de los socios

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos parte de ese capital usualmente es propiedad común de la cooperativa. Normalmente, los socios reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para que los socios asignen los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de su cooperativa posiblemente mediante el 15 establecimiento de reservas, de las cuales una parte por lo menos no se repartiría; beneficiando a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa y el apoyo de otras actividades aprobadas por los mismos.

Cuarto principio: Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

Quinto principio: Educación, formación e información

Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas.

Ellas informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

Sexto principio: Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo principio: Interés por la comunidad

Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios. Salvador (2011)

Principales productos y servicios

Las cooperativas de ahorro y crédito son entidades que vienen generando operaciones innovadoras y tradicionales que han involucrado a muchos beneficiarios alrededor de todo el país, situación que ha forjado un movimiento económico alto como posteriormente se dará a conocer. Caicedo(2011) afirma que

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

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

Créditos:

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

Captaciones

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

Otros servicios

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

Valores cooperativos

El conjunto de características y cualidades por las cuales se debe destacar una entidad son.

Ayuda mutua: Es el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.

Responsabilidad: Nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.

Democracia: Toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) a lo que se refiere a la gestión de la cooperativa.

Igualdad: Todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.

Equidad: Justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.

Solidaridad: Apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad (coopelesca, 2015). Estos valores ayudan a las empresas en la toma de decisiones ya que son la esencia y la identidad de una organización.

Normas aplicables

Las actividades se regulan mediante un proceso que le facilitará un mayor posicionamiento así como en la calidad de servicio. Las cooperativas de ahorro y crédito, se regularán por lo previsto en la presente ley, para todas las cooperativas, por las normas del presente título y las de su Reglamento Especial, que será dictado por el Ejecutivo, con normas específicas en cuanto a límites de crédito, vinculaciones por administración o presunción, administración de riesgos, calificación de activos de riesgo, prevención de lavado de activos, cupos de créditos vinculados, requisitos para representantes a la asamblea general, vocales de los consejos de administración, vigilancia y gerentes y otros aspectos propios de su particular naturaleza funcional y operativa, en forma diferenciada, según el nivel en que sean ubicadas, de acuerdo con las normas de segmentación que responderán a su vínculo común, número de socios, monto de activos, volumen de operaciones y ámbito geográfico de acción (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2015).

Vínculo común

Las cooperativas de ahorro y crédito tendrán como socios a quienes, siendo parte del público en general, tengan como vínculo común únicamente la capacidad y voluntad de acceder a sus servicios; o, a quienes tengan una identidad común de dependencia laboral, profesional o institucional (Ley de Economía Popular y Solidaria). Han podido mantenerse a la altura de las necesidades de sus socios, al ofrecerles una variedad de productos y servicios que cumplan las expectativas.

MANUAL PARA EL SISTEMA DE MONITOREO DE “PERLAS”

Una herramienta creada para identificar problemas, y encontrar soluciones significativas, para las deficiencias en las Entidades.

P = PROTECCIÓN

Los indicadores de esta sección miden la suficiencia de provisiones para préstamos incobrables.

P1. Provisión para préstamos incobrables / provisión requerida para préstamos con morosidad >12 meses

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

- a. Provisión para préstamos incobrables (Balance general)
- b. Porcentaje de provisiones requeridas para cubrir los préstamos con morosidad mayor a 12 meses. WOCCU sugiere el 100%, pero se puede usar otro porcentaje en los países donde las leyes o regulaciones locales sean diferentes.
- c. Saldos de préstamo de todos los préstamos con morosidad mayor a 12 meses.

Formula:
$$\frac{\text{Provisión para préstamos incobrables}}{100\% * \text{Saldo de préstamos con morosidad mayor a 12 meses}}$$

Meta: 100%

E = ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ

Los indicadores de esta sección miden la composición de las cuentas más importantes del balance general. Una estructura financiera eficaz es necesaria para lograr la seguridad, solidez y rentabilidad, a la vez que prepara la cooperativa de ahorro y crédito para un crecimiento agresivo real.

E1. Préstamos netos / total activo

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

Cuentas:

- a. Total de cartera de préstamos bruta pendiente.

b. Total de provisiones para préstamos incobrables

c. Total de activos

Fórmula:
$$\frac{(a-b)}{c}$$

Meta: Entre el 70 - 80%

R = TASAS DE RENDIMIENTO Y COSTOS

R9. Gastos operativos / promedio de activo total

Propósito: Medir el costo relacionado con la administración de todos los activos de la cooperativa de ahorro y crédito. Este costo se mide como porcentaje del promedio del activo total e indica el nivel de eficiencia o ineficiencia operativa.

Cuentas:

a. Total de gastos operativos (menos las provisiones para préstamos incobrables)

b. Total de activos al final del ejercicio en curso

c. Total de activos al final del ejercicio anterior

Formula:
$$\frac{a}{\left(\frac{(b+c)}{2}\right)}$$

Meta: $\leq 5\%$

L = LIQUIDEZ

Los indicadores de liquidez demuestran si la cooperativa de ahorro y crédito administra eficazmente su efectivo para que pueda satisfacer la demanda de retiros y requisitos para la reserva de liquidez. También se mide el efectivo inactivo para asegurar que este activo improductivo no afecta negativamente la rentabilidad.

L2. Reservas de liquidez / depósitos de ahorro

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

Cuentas:

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

Fórmula: $\frac{(a-b)}{c}$

Meta: 10%

A = CALIDAD DE ACTIVOS

Los indicadores de esta sección miden el porcentaje de activos improductivos que tienen un impacto negativo en la rentabilidad y solvencia. Estos indicadores son: la morosidad de préstamos, activos improductivos y el financiamiento de activos improductivos.

A1. Total morosidad de préstamos / cartera de préstamos bruta

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

Cuentas:

- a. Total de todos los saldos de préstamos morosos (un control no contable)
- b. Total de la cartera de préstamos pendientes (bruta)

Fórmula: $\frac{a}{b}$

Meta: $\leq 5\%$

S = SEÑALES DE CRECIMIENTO

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

economías inflacionarias, el crecimiento real (después de ajustar para inflación) es la clave para la viabilidad a largo plazo de la cooperativa de ahorro y crédito.

S1. Crecimiento de préstamos

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

Cuentas:

a. Saldo actual de la cartera de préstamos

b. Saldo de la cartera de préstamos al final del ejercicio anterior

Formula: $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$

S10. Crecimiento del número de asociados

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

Cuentas:

a. Número actual de asociados (control estadístico)

b. Número de asociados al final del ejercicio anterior (control estadístico)

Formula: $\left(\frac{a}{b}\right) - 1 * 100$

Meta: $\geq 15\%$ Concejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (2009)

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó una serie de materiales como: Lápiz, Portaminas, Esferográficos, y Borradores, hojas de papel bond, cuaderno espiral grande, Copias, Carpetas, Laptop, Internet, calculadora, impresora, cartuchos de tinta, CD'S, dispositivo USB almacenador de datos, libros, diccionario.

MÉTODOS

Inductivo

Se lo utilizó para desarrollar el diagnóstico situacional de la empresa en este caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Enero” lo que permitió observar y conocer la realidad que está atravesando en la actualidad en lo que concierne a lo económico financiero de la empresa. Además, se pudo analizar las fortalezas y debilidades de la entidad para poder establecer el plan estratégico dentro de la misma.

Deductivo

Este método sirvió para el diagnóstico financiero a través de la recopilación, interpretación, comprensión y estudio de los estados financieros de los años 2014 y 2015 y datos operacionales de la cooperativa, esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, indicadores; los cuales sirvieron para evaluar el desempeño financiero y operacional ayudando así a los administradores e inversionistas a tomar sus propias decisiones. También se pudo determinar las estrategias que requiere la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Enero” ya que sin estrategias bien definidas los administradores no podrán organizar y distribuir adecuadamente sus recursos económicos y humanos.

Analítico

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

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

Sintético

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

PROCEDIMIENTOS

Observación

Permitió obtener una información directa, confiable y veraz de los diferentes procedimientos que existen dentro de la entidad objeto de estudio; además, esta técnica permitió establecer las características más relevantes tanto de la entidad como de sus empleados y socios.

Entrevista

Esta técnica se la utilizó para establecer un contacto directo con cada uno de los administradores y empleados de la Cooperativa, se estructura una entrevista (ver en anexos) con la finalidad de obtener información sobre el tipo de organización, las debilidades y fortalezas de la entidad, funcionamiento, productos y servicios que presta a la colectividad entre otros aspectos y de esta manera obtener una visión anticipada del problema objeto de estudio.

Encuesta

La encuesta fue necesaria para obtener información de los funcionarios y socios de la cooperativa, a través de la aplicación de cuestionarios preestablecidos que permitieron centrarse en una situación o problema específico para desarrollar la parte de resultados del trabajo de investigación. (Ver en anexos)

Población

Para el presente trabajo, la población de investigación se constituye:

Administradores: 5

Funcionarios: 4

Socios: 2072

Muestra

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

Para determinar la muestra de los actores externos se tomó el número de población total de socios de la cooperativa que son 2072, con esta población se aplicó la fórmula general y se obtuvo la muestra.

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

De donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

e = Error de muestra (5%)

$$n = \frac{2072(0,5)^2(1,96)^2}{(2072-1)(1,96)^2 + (0,5)^2(1,96)^2}$$

n= 324,21 correspondiente a 324 encuestas.

Es decir, que corresponde:

Actores internos: 4 encuestas

Actores Externos: 324 encuestas que se aplicaron.

F) RESULTADOS

CONTEXTO INSTITUCIONAL

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “29 DE ENERO”



En el año 2000 en el cantón Chaguarpamba, de un grupo de gente emprendedores nace la idea de formar una cooperativa de ahorro y crédito en este cantón; y se reúnen en la casa del Señor Víctor Hugo Largo y conforman una directiva quedando como presidente el Señor Víctor Largo y como secretario de actas el Señor Profesor Nelson Garzón, junto a ellos un grupo de hombres y mujeres entusiastas por mejores días para sus hijos de este cantón y por qué no decirlo de todo el país.

La cooperativa de ahorro y crédito de Chaguarpamba 29 de Enero, fue constituida jurídicamente mediante acuerdo ministerial N°095, de diciembre 8 del 2000 e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número de orden 00004 del mismo mes y año.

UBICACIÓN: desarrolla sus actividades en la Calle Central “Unión”, Frente a la iglesia Matriz del Cantón Chaguarpamba.

ATENCIÓN: Los días lunes a jueves, con un horario de 08:00 am hasta las 12:00 am y 13:00 pm hasta las 17:00 pm; el día viernes de 08:00 am hasta las 12:00am y el día domingo de 08:00 am hasta las 12:00.

MISIÓN

Ofrecer servicios financieros rentables, orientados a los segmentos de mercado de personas y empresas, siempre encaminando a nuestros socios, con una oferta de productos y servicios de calidad, a través de un equipo humano comprometido y con el soporte tecnológico que aseguren resultados de excelencia.

VISIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Enero”, inspirada en los valores cooperativos, proporciona productos financieros de calidad, asegurando rentabilidad, sostenibilidad a sus asociados, contribuyendo así al desarrollo de la ciudad.

VALORES Y PRINCIPIOS: cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo

Membresía abierta y voluntaria;

Control democrático de los miembros;

Participación económica de los miembros;

Autonomía e independencia;

Educación, formación e información;

Cooperación entre cooperativas;

Compromiso con la comunidad

CONVENIOS:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Enero tiene convenios con las siguientes cooperativas:

Cooperativa Cristo Rey (Loja), cooperativa Catamayo Ltda. (Catamayo), cooperativa 23 de Enero (Alamor), cooperativa Cariamanga Ltda. (Cariamanga), cooperativa Credi Amigo Ltda. (Loja), cooperativa Semillas del Progreso (Saraguro), Cooperativa del Volante Unión (Loja), UNICOP (asociación de cooperativas). Cuenta con excelente tecnología, software, para brindar un buen servicio.

BASE LEGAL

La Cooperativa “29 DE ENERO” del Cantón Chaguarpamba, fue constituida el 8 de Diciembre 2000, mediante Acuerdo Ministerial N° 095, cuenta con su propio estatuto el cual fue aprobado por:

- El Ministerio de Bienestar Social

- Dirección Nacional de Cooperativas
- Ministerio Coordinador y Desarrollo Social
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “29 DE ENERO”

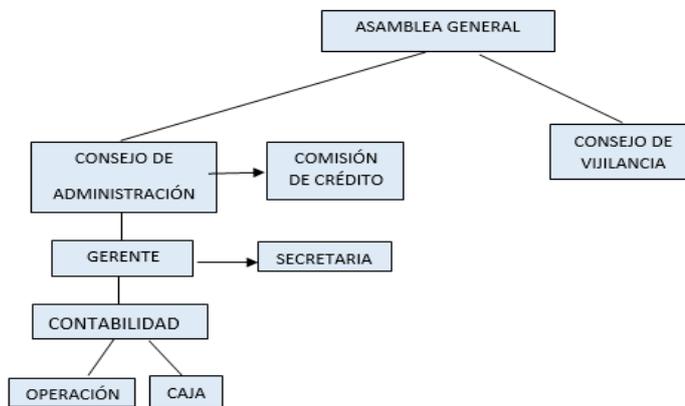


Figura 1: Estructura Orgánica de la COAC “29 DE ENERO”

La cooperativa se encuentra organizada de la siguiente manera:

ASAMBLEA GENERAL

- Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones
- Elegir a los miembros del consejo de administración y vigilancia
- Remover a los miembros de los consejos de administración, vigilancia y gerente
- Nombrar al auditor interno y externo
- Aprobar o rechazar los estados financieros e internos
- Conocer el plan estratégico y plan operativo anual con su presupuesto.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- Cumplir y hacer cumplir los principios en el Art. 4 de la ley de valores y principios del cooperativismo
- Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo
- Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa

- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de los socios
- Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecido en el Reglamento Interno
- Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios

CONSEJO DE VIGILANCIA

- Controlar las actividades económicas de la Cooperativa
- Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las Normas técnicas y legales vigentes
- Realizar controles concurrentes y posteriores
- Vigilar el cumplimiento de recomendaciones de las auditorías
- Proponer la terna para la designación del auditor
- Observar cuando las resoluciones y decisiones del consejo de administración y del gerente no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General.

GERENTE

- Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa
- Informar de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración
- Contraer obligaciones a nombre de la Cooperativa
- Proponer al consejo de administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa

COMISIÓN DE CRÉDITO

- Aprobar o negar un préstamo.
- Elaborar el Reglamento de crédito de la Cooperativa y ponerlo a consideración del Consejo de Administración.

SECRETARIA

- Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros
- Certificar y dar fe de la veracidad de las actas, resoluciones y de los documentos.
- Tener la correspondencia al día.
- Llevar un registro de resoluciones.
- Custodiar y conservar ordinariamente el archivo.
- Notificar las resoluciones

CONTABILIDAD

- Elaborar cuadro de cuentas.
- Emisión de estados financieros.
- Realizar las declaraciones tributarias.
- Elaborar conciliaciones Bancarias.

OPERACIÓN

- Procesamiento de préstamos
- Análisis y recuperación de cartera
- Soporte y verificación de información
- Atender solicitud de préstamos
- Entregar a la gerencia el estado de cartera

CAJA

- Realizar cuadros diarios
- Receptar depósitos, entregar retiros
- Atender a socios y socios
- Realizar transferencia

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los socios que acceden a los productos y servicios que ofrece la “29 DE ENERO”, son del Sector Urbano y Rural del Cantón ya que la gran mayoría de los pobladores del cantón se basa su economía en los sectores de agricultura, ganadería y comercio, para intervenir con los productos y servicios de la cooperativa.

Para que las personas puedan acceder a los productos y servicios que ofrece la entidad, deben realizar la apertura de una cuenta con los requisitos necesarios como: Copia de cedula, copia del certificado de votación, copia de la planilla de un servicio básico, más \$ 20.00, de los cuales \$ 15 se destina a certificados de aportación, \$4 de cuota de ingreso a la cooperativa y \$1 se destina para ahorros.

CAPTACIONES:

- **Certificados de aportación:** Con el aporte de \$ 15.00 se constituye en socio de la cooperativa.
- **Ahorro a la vista “29 de Enero”:** Con tasas del 3%.
- **Ahorro programa tu futuro:** Pueden ahorrar desde \$ 15.00 semanales, quincenales o mensuales por el lapso mínimo de un año.
- **Inversiones a plazo fijo:** Desde \$ 250.00 con una tasa de interés del 7.5 % hasta 12% dependiendo del monto y tiempo.

CRÉDITOS:

Para acceder al crédito se deben hacer los aportes de cinco veces más del monto que va a solicitar, el encaje es del diez por uno (si tiene \$ 15 en certificados de aportación el encaje sería de \$75) y darle movimiento a la cuenta de 30 días como mínimo.

El costo del crédito es del 1%.

Sobregiro ocasional: Por el monto de \$250.00 como máximo a 3 meses plazos

- **Microcréditos:** Es el producto que más solicitan sus socios para las diferentes actividades económicas que desarrollan en el sector.

- **Microcrédito Individual productivo:** Los montos son de \$1.500 como máximo para un año plazo, la tasa del 16,5% anual.
- **Microcrédito grupal solidario:** Con montos hasta \$ 5.000, trabajan con garantías grupales, tasa del 16,5% anual, como mínimo entre tres personas y máximo seis.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL

En la actualidad en la Cooperativa de Ahorro y crédito “29 DE ENERO”, laboran cuatro personas que cumplen con las funciones de Gerente, Cajera, Operaciones y Contadora.

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

Las personas que laboran en la cooperativa son:

Gerente, Administrador: El representante Legal de la cooperativa es el Sr. Víctor Largo Machuca quien realiza y cumple con su rol establecido en la cooperativa.

Jefe de Operaciones: Ing. María Rojas Valdivieso

Cajero: Estas funciones las desempeña el Ing. Edgar Fabián Cuenca.

Contadora: Ing. Guadalupe Mora Encalada.

PERFIL DE SOCIOS

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

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

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

MANEJO DE MANUALES

Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO”, existe un Plan o Manual de Funciones de Directivos, Comisiones y Socios, que funciona de forma interna, el cual tiene la función de organizar, asignar roles y responsabilidades a los diferentes niveles de la estructura organizativa de la Cooperativa. Así también tienen el Reglamento Interno y Manuales de crédito.

CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

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

En la Cooperativa “29 DE ENERO”, el manejo de personal está a cargo de la Gerencia General y el Consejo de Administración.

CONTROLES INTERNOS

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

Los organismos son:

- Asamblea General
- El Consejo de Administración
- Gerencia
- Crédito

TECNOLOGÍAS

La cooperativa de ahorro y crédito “29 DE ENERO”, utiliza el Software denominado Sistema Administrativo Contable SAC v5.0, este software es un completo programa administrativo contable que se ajusta a las necesidades de

cualquier comercio, para el mantenimiento de este Software lo realiza un Ing. En Sistemas de la REFSE.

ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “29 DE ENERO”

Entrevistado: Víctor Largo Machuca

Fecha: 12 de Noviembre del 2016

Hora: 10:00 a.m.

En los siguientes párrafos se sintetiza los puntos que se trataron en la entrevista realizada al señor Gerente Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Enero”.

Manifestó que cuenta con una estructura organizacional definida, puesto que cada miembro tiene claro la función que debe cumplir y las actividades que debe desarrollar para alcanzar los objetivos planteados. Es importante conocer el análisis interno y externo de la entidad, a través del FODA, ya que tiene conocimiento, con lo que realmente cuenta para competir, los Créditos como fortalezas, los Convenios con Instituciones como oportunidades, escasa publicidad como debilidad y una amenaza fuerte las Instituciones Financieras Públicas como es conocido la presencia del Ban Ecuador aquí en el cantón.

La entidad tiene definida y difundida su filosofía institucional entre los socios y empleados, sabe a dónde quiere llegar, ya que se lo realizó mediante la difusión de trípticos. Las Capacitaciones al personal se lo realiza cada seis meses y de acuerdo al puesto que desempeñan, cabe recalcar que el tiempo de capacitación no se lo cumple en su totalidad. La evaluación del desempeño laboral se lo realiza cada año, y por ende se estima el rendimiento de los empleados, son necesarias para identificar a los empleados que cumplen o exceden con lo esperado y a los que no lo hacen.

Al iniciar sus labores los trabajadores, conocen la jerarquía de tipo laboral, y los derechos que la amparan. Para la prestación de servicios, es necesario incrementar personal en el Área de Atención al cliente, ya que es una manera de que el socio

tenga el acceso a los productos y servicios y la información adecuada. La motivación laboral en la Cooperativa es insuficiente puesto que les hace más falta de comunicación, e incentivos para mostrarles interés por el trabajo que realizan. La Remuneración que percibe el Personal es la más adecuada, ya que se encuentra enmarcada en la Ley.

La Cooperativa cuenta con Manuales Administrativos, en donde constan las políticas y los sistemas administrativos de la organización, y constituyen un medio para la comprensión de objetivos, y funciones de cada área. Igualmente, señalo que los consejos no se reúnen muy seguidamente y es importante que lo hagan ya que son los encargados de elaborar el plan de trabajo.

La entidad cuenta con un sistema adecuado y calificado para brindar un adecuado servicio, para el registro de las transacciones en la cooperativa. Se realizan promociones para incentivar el ahorro, ya que es un medio para impartir educación financiera. Los Productos y servicios que ofrece la Cooperativa son: Ahorro, Crédito, Inversión, Pago de Servicios Básicos, Pago del Bono de Desarrollo Humano, siendo solicitados en su totalidad. No se realizaron encuestas para conocer el nivel de satisfacción de los productos y la atención al cliente.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

ENCUESTA 1

1. ¿Cuenta la cooperativa con una estructura organizativa definida?

Cuadro 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	75%
No	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados

De los empleados de la Cooperativa 29 de Enero, un total de 3 personas que equivalen al 75% manifiesta que la cooperativa si cuenta con una estructura definida. Se concluye que los empleados tienen conocimiento de la estructura organizativa de la empresa, lo que les permite conocer las actividades a cumplir.

2. ¿Cuenta la cooperativa con una planificación estratégica?

Cuadro 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados

El 100% de personas que laboran en la Cooperativa concuerdan que no cuenta con una planificación estratégica. Haciendo relación con los resultados obtenidos se deduce que la cooperativa no cuenta con una planeación estratégica que le permita cumplir con sus metas y objetivos planteados.

3. ¿Se ha definido y difundido claramente su misión, visión y valores de la institución?

Cuadro 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	50%
No	1	25%
En Parte	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados

De acuerdo a la interrogante se evidencia que existe un criterio dividido es decir, que el 50% considera que si se ha definido y difundido claramente la misión y valores de la cooperativa, el 25% manifiestan que no se ha difundido misión, visión y valores y el 25% señala que en parte ha difundido y definido la misión, visión y valores. Por lo que la mayoría de los empleados conoce la filosofía Institucional, ya que estos elementos son los cimientos en los que se fundamenta el personal de la cooperativa y lo que lo hace fortalecer para llegar al mismo objetivo.

4. ¿Está laborando en su cargo de acuerdo a su perfil profesional?

Cuadro 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	75%
No	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados

Mediante esta interrogante se determina que el 75% manifiestan que se desempeñan de acuerdo a su perfil profesional y el 25% es la Cajera no labora de acuerdo a su perfil profesional.

5. ¿Está satisfecho con las labores que usted desempeña dentro de la cooperativa?

Cuadro 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	75%
No	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados

Tres personas que representa el 75% están satisfechos con las labores que desempeñan en la cooperativa y el 25% que es la Cajera considera que no se siente satisfecha en las labores que realiza puesto que le gustaría estar en el Área de Crédito.

6. ¿Ha recibido algún tipo de notificación o reconocimiento en su trabajo?

Cuadro 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	75%
No	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados

Un 75% manifiestan que han recibido reconocimientos por su trabajo, y el 25% que representa a la Contadora, manifiesta que ella no ha recibido reconocimientos por que lleva muy poco tiempo laborando.

7. ¿Se capacita al personal para la prestación de servicios?

Cuadro 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	3	75%
En Parte	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados

Se resalta que el 75% manifiestan que no se capacita al personal para la prestación de servicios, y el 25% muestra que se lo hace en parte, que las capacitaciones que se las realizan no son completas. Es necesario realizar capacitaciones a los empleados, para que desempeñen bien sus funciones y así poder brindar un buen servicio.

8. ¿Con que frecuencia lo capacitan para realizar sus actividades dentro de la Cooperativa?

Cuadro 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Un mes	1	25%
3 Meses	1	25%
Un año	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados

El 25% recalca que lo capacitan cada mes, el 25% manifiesta que lo capacitan cada 3 meses y el 50% lo capacitan cada un año. Las capacitaciones deberían ser más frecuentes y que vayan acorde a las actividades y funciones que desempeñan.

9. ¿La capacitación que usted recibe, están relacionadas a las actividades que realiza?

Cuadro 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	75%
No	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados

De la pregunta planteada 75% manifiesta que la capacitación que recibe si va acorde a sus actividades que realiza, y el 25% considera que la capacitación no va acorde a sus actividades. Por lo cual se debería realizar las capacitaciones dependiendo las funciones que desempeñe cada empleado, para que exista una adecuada gestión en capacitación.

10. ¿Se evalúa el desempeño laboral del personal?

Cuadro 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	25%
No	1	25%
En Parte	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados

INTERPRETACIÓN:

Referente a la interrogante el 25% dijo que si se evalúa, un 25% manifiesta que no se realiza una evaluación al personal y el 50% consideran en gran parte que se

evalúa el desempeño laboral en la cooperativa ya que solo algunos puestos han sido evaluados como es el jefe de operaciones y la Contadora. Con esta información se deduce que solo algunos puestos o actividades se evalúan.

11. ¿La información y comunicación transmitida por el nivel jerárquico hacia los empleados es clara y efectiva?

Cuadro 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	75%
No	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados

De la encuesta aplicada el 75% manifiestan que si existe una información y comunicación clara y efectiva de los empleados en la cooperativa, y el 25% que señalan que no existe una buena información y comunicación entre los empleados. Esto permite identificar que se transmite de manera adecuada y oportuna la información y comunicación pero debería mejorar en su totalidad en ese aspecto ya que la comunicación entre empleados es un parámetro fundamental para el desarrollo de la entidad y para generar un buen ambiente de trabajo.

12. ¿La remuneración percibida está de acuerdo a su perfil profesional y cumple con sus expectativas?

Cuadro 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados

De acuerdo a la interrogante, el 100% manifiestan que están de acuerdo con su remuneración la cual está de acuerdo a su perfil profesional. Los colaboradores se sienten satisfechos ya que cumplen con los parámetros enmarcados en la ley para percibir su sueldo y está a la vez se convierte en una fortaleza para la cooperativa.

13. ¿La Cooperativa tiene manuales actualizados y completos?

Cuadro 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	75%
No	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados

El 75% señala que si tiene manuales actualizados y completos y el 25% dicen que no tiene, en este caso la Contadora no tiene mucho conocimiento, debido al poco tiempo que labora, puesto que es importante que todos tengan conocimiento ya que en el Manual se encuentran enmarcado el curso de acción a seguir para el cumplimiento de objetivos.

14. ¿Para realizar sus actividades laborales cuenta con los medios y recursos necesarios?

Cuadro 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	50%
No	1	25%
En Parte	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados

La Mayoría de los encuestados manifiestan que cuentan con lo necesario para desempeñar adecuadamente su trabajo.

15. ¿Se cuenta con un sistema adecuado y calificado para la realización de las transacciones y seguimiento de actividades?

Cuadro 19

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados

El 100% de los encuestados, recalcan que si cuenta la cooperativa con un sistema adecuado para realización de transacciones y seguimiento de actividades. Por lo que se evidencia que posee un buen sistema ya que esto hace que los procesos se realicen de manera inmediata y a la vez brindar un servicio a los socios llegando hacer una fortaleza para la institución.

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

Cuadro 20

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	75%
No	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados

De la pregunta planteada el 75% que representa la mayoría dijeron que si los toma en cuenta con sus ideas la cooperativa para incrementar su rendimiento. Es muy

importante que tomen en cuenta las ideas de los empleados ya que el aporte que den cada uno de ellos servirá para mejorar en la cooperativa.

17. ¿Se ha realizado encuestas entre los socios para conocer el nivel de satisfacción con los productos y servicios?

Cuadro 21

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	75%
No	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados

La Mayoría de las personas que laboran en esta entidad, señalan que si se realizaron encuestas para conocer el nivel de satisfacción de los productos y servicios. Es importante realizar este tipo de encuestas, ya que por medio de estas técnicas sabremos si los productos y servicio que ofrece la cooperativa, satisface las necesidades de los socios.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS

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

Cuadro 22

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	120	37,04%
De 1 a 2 años	140	43,21%
De 3 a 4 años	64	19,75%
TOTAL	324	100 %

Fuente: Encuesta a los Socios

Se recalca que el 43,21%, manifiestan que son socios de 1 a 2 años. Esto da una pauta para entender que la cooperativa tiene bastante acogida en el sector en estos periodos.

2. ¿Con que frecuencia visita la cooperativa

Cuadro 23

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Una vez a la semana	216	66,67%
Una vez al mes	75	23,15%
Una vez al año	33	10,19%
TOTAL	324	100%

Fuente: Encuesta a los Empleados

El 66,67%, que son la mayoría de los encuestados exponen que visitan la cooperativa una vez a la semana, el 23,15% visitan la cooperativa una vez al mes y el 10,19% consideran que visitan una vez al año. Por lo cual se observa que semanalmente tiene bastante acogida la cooperativa en este sector por parte de sus socios, quienes van hacer uso de los productos y servicios que la entidad le ofrece.

3. ¿Por qué razón prefiere a la cooperativa de ahorro y crédito “29 de Enero”?

Cuadro 24

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos Papeleo	187	57,72%
Buena atención	78	24,07%
Prestigio	59	18,21%
TOTAL	324	100%

Fuente: Encuesta a los Socios

Se observa que el 57,72%, prefieren la cooperativa porque es menos trámite para realizar sus gestiones, el 24,07% prefieren la cooperativa por la buena atención y el 18,21% manifiestan que prefieren la institución por el servicio. Es evidente que las personas buscan en una entidad financiera que los procesos sean ágiles y sin muchos requisitos, y recibir un servicio de calidad.

4. ¿Considera que la ubicación de la Cooperativa está en un lugar estratégico?

Cuadro 25

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	195	60,19%
No	89	27,47%
En parte	40	12,35%
TOTAL	324	100%

Fuente: Encuesta a los Socios

Referente a los encuestados, el 60,19% señalan que la cooperativa si goza de una buena ubicación, ya que queda en las calles más transitadas y además donde existe un buen lugar para lo cual se determina que la ubicación de la cooperativa es un

punto fuerte ya que esto le permite afianzar su imagen y posicionamiento en el medio.

5. ¿Conoce la misión y visión de la cooperativa de ahorro y crédito “29 de Enero”?

Cuadro 26

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	120	37,04%
No	204	62,96%
TOTAL	324	100%

Fuente: Encuesta a los Socios

De los socios de la Cooperativa 29 de Enero, el 37,04% manifestaron que si conocen la misión y visión de la cooperativa “29 de Enero”, y el 62,96% que es la mayoría manifiestan que no conocen misión, visión de la cooperativa, se puede evidenciar gran parte de los socios no conocen la estructura filosófica, es por eso que la COAC “29 de Enero” necesita dar a conocer más su estructura a los socios y estos se identifiquen con aquello, se deberán ubicar la Misión y Visión en lugar visible para todos los socios.

6. ¿Conoce usted de los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa?

Cuadro 27

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	126	38,89%
No	198	61,11%
TOTAL	324	100%

Fuente: Encuesta a los Socios

De acuerdo a la encuesta se determina que el 38,89% manifiestan que si conocen los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa, y el 61,11% dicen que no conocen acerca de este tema.

Esto hace referencia a que la cooperativa debe realizar y tomar medidas en cuanto a darse a conocer con publicidad ya que así la comunidad podrá conocer de los servicios y productos financieros que brinda la entidad en el sector y poder captar más socios para ofrecer más servicios y productos a los socios.

7. ¿Elija una opción, cuál de los siguientes productos y servicios que brinda la cooperativa usted utiliza?

Cuadro 28

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ahorro	86	26,54%
Crédito	140	43,21%
Inversión	98	30,25%
TOTAL	324	100%

Fuente: Encuesta a los Socios

Referente a la interrogante el 43,21% que son la mayoría, solicitan créditos en la entidad financiera, y 30,25% utilizan para inversión. Lo cual indica que la mayor parte de las personas acuden a la entidad para hacer uso de los servicios financieros en su mayoría para hacer uso del financiamiento con créditos.

8. ¿La atención al cliente que recibe por parte del personal que labora en la Cooperativa es?

Cuadro 29

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	109	33,64%
Buena	175	54,01%
Malo	40	12,35%
TOTAL	324	100%

Fuente: Encuesta a los Socios

Los resultados obtenidos de esta pregunta demuestran que el 54,01% que es la mayoría dicen que es buena la atención. Se debe tomar en cuenta para realizar las correcciones necesarias y mejorar este factor muy importante de la entidad con la capacitación al personal en temas relacionados a este campo.

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

Cuadro 30

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	83	25,62%
Buena	217	66,98%
Malo	24	7,41%
TOTAL	324	100%

Fuente: Encuesta a los Socios

Del total de encuestados, el 25,62% manifiestan el servicio que brinda la cooperativa es excelente, el 66,98% indica que el servicio es bueno, y el 7,41% manifiestan que es malo. Se concluye que el servicio que ofrece la cooperativa en el sector es positivo ya que se encuentra en un rango aceptable así también esto sirve de pauta para mejorar aún más sus productos y servicios ofertados a la comunidad tomando en cuenta las necesidades actuales del sector.

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

Cuadro 31

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	175	54,01%
Bueno	99	30,56%
Malo	50	15,43%
TOTAL	324	100%

Fuente: Encuesta a los Socios

Conforme a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada se puede evidenciar que el 54,01% de los encuestados califican la atención de otorgamientos de créditos como excelente. Lo cual muestra que la cooperativa aún debe mejorar en este aspecto para que los socios al 100% se encuentren satisfechos al momento de procesar un crédito en esta institución.

11. ¿Elija una opción, por qué medio publicitario le gustaría que difunda los servicios que presta la cooperativa?

Cuadro 32

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	180	55,56%
Televisión	15	4,63%
Por Redes Sociales	90	27,78%
Periódico	39	12,04%
TOTAL	324	100%

Fuente: Encuesta a los Socios

En cuanto a esta pregunta, el 55,56% de los encuestados que consideran que debería hacerse publicidad por radio y el 27,78% por personas. Se determina en cuanto a la opinión de los encuestados se debería tomar en cuenta su aporte en cuanto a la selección de medios de publicidad los cuales serían en Radio y Personas ya que son los medios que en la mayoría tienen mayor acogida en el sector.

12. ¿En qué aspectos debería mejorar la Cooperativa?

Cuadro 33

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Publicidad	175	54,01%
Promociones	30	9,26%
Ubicación	21	6,48%
Ampliar servicios	98	30,25%
TOTAL	324	100%

Fuente: Encuesta a los Socios

De la encuesta aplicada se logró determinar las sugerencias para mejoras de la cooperativa con una mayor representatividad de los encuestados que es del 54,01% en lo que concierne a la Publicidad. Es importante que exista más publicidad para que se a conocer más la entidad y también ampliar sus servicios y productos para de esta manera satisfacer las necesidades de los socios y de alguna manera contribuir al desarrollo económico del lugar.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Una vez realizada la interpretación de los instrumentos de recolección de información, aplicada a los socios, al personal y funcionarios de la cooperativa de ahorro y crédito “29 DE ENERO”, se llegó a determinar el siguiente diagnóstico:

La Cooperativa, cuenta con 2.072 socios.

Posee una estructura organizacional definida, cada miembro tiene claro la función que debe cumplir y las actividades que debe desarrollar para alcanzar los objetivos planteados.

Tiene difundida la filosofía institucional entre los socios y los empleados, ya que estos elementos son los cimientos en los que fundamenta el personal de la cooperativa y que la hace fortalecer para llegar al mismo objetivo.

Las Capacitaciones al personal se lo han realizado cada seis meses de acuerdo al puesto que desempeñan, pero no se ha cumplido en su totalidad el tiempo de capacitación.

Existe buena comunicación por el nivel jerárquico hacia los empleados, ya que es un parámetro fundamental para el desarrollo de la entidad y para generar un buen ambiente de trabajo.

La entidad goza de una buena ubicación, ya que está rodeada de instituciones públicas, educativas, religiosas, y tiendas que le permiten darse a conocer más en el sector, y al acceso de los productos y servicios a los socios.

Un sistema adecuado y calificado para realizar las transacciones y seguimiento de las actividades es una de las fortalezas de la cooperativa, los procesos se realizan de manera inmediata y a la vez brindan un servicio a los socios de calidad.

La Cooperativa tiene escasa publicidad, no es muy conocida a nivel del cantón, por lo que se debería realizar un plan de publicidad para que la ciudadanía conozca los productos y servicios que brinda.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO

Para realizar el diagnóstico financiero se van a tomar los resultados obtenidos tanto del Balance General como el de Resultados de los periodos 2014 - 2015 y se va proceder a la aplicación del Análisis Vertical, Horizontal y Análisis PERLAS.

Cuadro 34

ANÁLISIS VERTICAL AL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2015

			
ANALISIS VERTICAL			
CODIGO	CUENTAS	2015	%
1	ACTIVO		
	ACTIVO CORRIENTE		
11	FONDOS DISPONIBLES	25341,65	4,22%
1101	CAJA	16393,89	2,73%
1103	BANCOS Y OTRAS INST FINANCIERAS	8947,76	1,49%
13	INVERSIONES	15000	2,50%
1303	DISP PARA LA VENTA ENTIDADES DEL SECTOR	15000	2,50%
14	CARTERA DE CRÉDITO	409459,28	68,13%
1401	CARTERA DE CRÉDITO COMERCIALES POR VENCER	33392,75	5,56%
1402	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENCER	17868,73	2,97%
1403	CARTERA DE CREDITO DE VIVIENDA POR VENCER	19601,95	3,26%
1404	CARTERA DE CREDITO PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	38044,88	6,33%
1425	CARTERA DE CREDITO COMERCIAL QUE NO DEVENGA	59174,21	9,85%
1426	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA	25440,19	4,23%
1427	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA QUE NO DEVENGA	48645,75	8,09%
1428	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA	29784,62	4,96%
1449	CARTERA DE CREDITO COMERCIAL VENCIDA	27710,46	4,61%
1450	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO VENCIDA	109079,03	18,15%
1451	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA VENCIDA	18213,9	3,03%
1452	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	25449,82	4,23%
1499	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	-42947,01	-7,15%
16	CUENTAS POR COBRAR	40600,57	6,76%

1614	PAGOS POR CUENTAS A SOCIOS	9561,24	1,59%
1615	INTERESES REESTRUCTURADOS POR COBRAR	2092,9	0,35%
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	28946,43	4,82%
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	490401,5	81,59%
	ACTIVO NO CORRIENTE		
18	PROPIEDAD Y EQUIPO	43206,65	7,19%
1803	CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES EN CURSO	25620,63	4,26%
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	9094,74	1,51%
1806	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	15631,49	2,60%
1899	(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	-7140,21	-1,19%
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	43206,65	7,19%
19	OTROS ACTIVOS	67421,55	11,22%
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	37045	6,16%
1902	DERECHOS FIDUCIARIOS	2540	0,42%
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	7344,76	1,22%
1905	GASTOS DIFERIDOS	4434,4	0,74%
1906	MATERIALES, MERCADERIA E INSUMOS	201,2	0,03%
1990	OTROS ACTIVOS	15856,19	2,64%
	TOTAL OTROS ACTIVOS	67421,55	11,22%
	ACTIVOS TOTALES	601029,7	100,00%
2	PASIVOS		
	PASIVO CORRIENTE		
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	395061,51	65,73%
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	269163,02	44,78%
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	125898,49	20,95%
25	CUENTAS POR PAGAR	18575,55	3,09%
2501	INTERESES POR PAGAR	1173,49	0,20%
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	8485,17	1,41%
2504	RETENCIONES	1734,39	0,29%
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	2434,5	0,41%
2506	PROVEEDORES	190,84	0,03%
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	4557,16	0,76%
	TOTAL PASIVO CORRIENTE	413637,06	68,82%
29	OTROS PASIVOS	721,83	0,12%
2990	OTROS	721,83	0,12%
	TOTAL OTROS PASIVOS	721,83	0,12%
	TOTAL DE PASIVO	414358,89	68,94%
3	PATRIMONIO		

31	CAPITAL SOCIAL	145750,46	24,25%
3103	APORTE DE SOCIOS	145750,46	24,25%
310305	APORTE DE SOCIOS (COMUNES CERT APORTACIÓN)	111990,57	18,63%
310310	APORTE DE SOCIOS OBLIGATORIOS	33759,89	5,62%
33	RESERVAS	40920,35	6,81%
3301	LEGALES	25549,87	4,25%
3303	ESPECIALES	15370,48	2,56%
	TOTAL PATRIMONIO	186670,81	31,06%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	601029,7	100,00%

Fuente: Balance General de la COAC 29 DE ENERO periodo 2015

Cuadro 35 ESTRUCTURA DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

ESTRUCTURA DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
ACTIVOS CORRIENTES 81,59%	PASIVOS CORRIENTES 68,82%
	OTROS PASIVOS 0,12%
ACTIVOS NO CORRIENTES 7,19%	
OTROS ACTIVOS 11,20%	PATRIMONIO 31,06%
TOTAL ACTIVOS 100%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO 100%

Fuente: Balance General de la COAC 29 DE ENERO periodo 2015

ACTIVO CORRIENTE

Al analizar la estructura financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 DE ENERO, en el año 2015 se demuestra que dentro del Activo con mayor representatividad son los Activos Corrientes con una participación correspondiente al 81,59% integrado por las cuentas:

Cartera de Crédito se destaca con un 68,13%, esta cuenta representa la actividad propia de la cooperativa que es la intermediación financiera a través de ofertas de créditos, dicho porcentaje es obtenido en su mayoría por medio de la Cartera de Crédito de Consumo Vencida cuyo porcentaje es de 18,15%.

Cuentas por cobrar con un 6,76%, la cuenta más representativa es cuentas por cobrar varias con un 4,82%.

Fondos Disponibles con un 4,22% y se destaca la cuenta caja con un 2,73%

Inversiones con su cuenta representativa Inversiones Disponibles para la venta en entidades del sector con un 2,50%, debido a que la cooperativa mantiene fondos en otras entidades del sector financiero, como medida para lograr mayor rentabilidad por estos valores, contribuyendo de manera significativa a obtener nuevos recursos para solventar la salida de efectivo, producto de los gastos.

EL ACTIVO NO CORRIENTE

Dentro de los Activos no Corrientes tienen una intervención inferior representado con el 7,19%, situación razonable por cuanto lo constituyen propiedades y equipos que son activos improductivos para la Cooperativa. Encontrándose de mayor relevancia la cuenta Construcciones y Remodelaciones en Curso con un 4,26%, en virtud que se realizando mejoras en las instalaciones que le permiten brindar una buena atención a sus socios. La cuenta y Equipos de Computación con un 2,60%, que inversiones que la Cooperativa ha realizado con el fin de brindar un mejor servicio a sus socios y socios.

OTROS ACTIVOS

Con un porcentaje del 11,20%, lo cual significa que la Cooperativa agrupa valores por las transferencias internas que realiza además por pagos de mantenimiento de la misma. Se destaca la cuenta Inversiones en Acciones y Participaciones, con un 6,16%, debido al capital invertido en certificados de aportación como medida para generar mayores utilidades que revierten en créditos para los socios.

PASIVOS CORRIENTES

En lo referente al Pasivo se encuentra representando en volumen bastante considerable por los Pasivos Corrientes con el 99,83%, lo cual se justifica puesto que las Obligaciones que mantiene con el Público es del 95,34%, amplia y demuestra la razón de ser por la cual se creó la entidad que es la intermediación financiera mediante la captación de fondos de sus socios. La cuenta más representativa es Depósitos a la Vista con un 64,96%, confirmando una buena confianza de los usuarios.

Las cuentas por pagar con un porcentaje de 4,48%, y su cuenta representativa, Obligaciones patronales con un 2,05%, debido al pago del aporte patronal que se debe cancelar según lo determina la Ley.

OTROS PASIVOS

Por otra parte constituyendo parte de los Pasivos se encuentran Otros Pasivos con un porcentaje del 0,17%, debido a los sobrantes de caja, por lo que la cooperativa lo mantiene como una obligación. Estas cuentas se generan en forma esporádica es por ello que su cuantía no es muy considerable y su grado de representatividad es baja.

PATRIMONIO

En relación al Patrimonio representa el 31,06%, por motivo que los resultados presentados se generan por los certificados de aportación de los socios, este rubro es muy importante dentro del capital social de la Cooperativa ya que no son reembolsables mientras el socio permanezca a la misma los que comprenden el capital social de la Cooperativa.

Cuadro 36
ANÁLISIS VERTICAL AL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE
LA COAC “29 DE ENERO”

 29 DE ENERO <small>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</small>			
BALANCE DE RESULTADOS			
ANÁLISIS VERTICAL			
CODIGO	CUENTAS	2015	%
5	INGRESOS		
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	74356,27	90,57%
5101	DEPÓSITOS	535,53	0,65%
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CREDITO	72587,62	88,42%
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	1233,12	1,50%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	7737,45	9,43%
5404	MANEJO Y COBRANZAS	7737,45	9,43%
	TOTAL INGRESOS	82093,72	100,00%
	GASTOS		
41	INTERESES CAUSADOS	16361,25	19,93%
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	16361,25	19,93%
45	GASTOS DE OPERACIÓN	62539,14	76,18%
4501	GASTOS DEL PERSONAL	21177,65	25,80%
4502	HONORARIOS	25209,27	30,71%
4503	SERVICIOS VARIOS	10422,96	12,70%
4504	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y MULTAS	2690,66	3,28%
4505	DEPRECIACIONES	192,45	0,23%
4507	OTROS GASTOS	2846,15	3,47%
	TOTAL GASTOS	78900,39	96,11%
36	RESULTADOS	3193,33	3,89%
3603	RESULTADO DEL EJERCICIO	3193,33	3,89%
	TOTAL	82093,72	100,00%

Fuente: Balance de Resultados de la COAC “29 DE ENERO” 2015 - Cuadro 36

Cuadro 37**ESTRUCTURA DEL ESTADO DE SITUACIÓN ECONOMICA**

ESTRUCTURA DEL ESTADO DE SITUACIÓN ECONOMICA	
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS 90,57%	INTERESES CAUSADOS 19,93%
	GASTOS DE OPERACIÓN 76,18%
INGRESOS POR SERVICIOS 9,43%	UTILIDAD 3,89%
TOTAL INGRESOS 100%	TOTAL GASTOS 100%

Fuente: Balance General de la COAC 29 DE ENERO periodo 2015

INGRESOS**INGRESOS Y DESCUENTOS GANADOS.**

Intereses y descuentos ganados que representan el 90,57%, esto se han dado principalmente por los valores originados de los intereses que devengan los préstamos que realizan los socios de la Cooperativa.

INGRESOS POR SERVICIOS

Ingresos por Servicios que tiene un porcentaje del 9,43%, porcentaje proveniente en gran proporción por los Servicios de Afiliaciones y Renovaciones, Servicios Cooperativos, Manejo y Cobranzas.

GASTOS**INTERESES CAUSADOS**

Los Intereses Causados tienen un porcentaje del 19,93%, el mismo que se ha generado en gran parte por los Intereses que paga la entidad a los socios y un gasto mínimo por Obligaciones Financieras.

GASTOS DE OPERACIÓN

Los gastos de operación representan el 76,18%, en este caso las cuentas con mayor representatividad son honorarios con un 30,71% y gastos de personal con un

25,80%, constituyen todos los gastos en su totalidad por concepto de salarios y beneficios sociales a los trabajadores de la Cooperativa para efectos de lograr la eficiencia operacional de sus actividades en la entidad.

UTILIDAD

Por las novedades encontradas en este análisis se puede decir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Enero” está generando utilidades de 3,89% por las actividades financieras para la cual se creó, pues se evidencia una baja rentabilidad, debería mejorar para favorecer al funcionamiento normal de la misma.

Cuadro 38

**ANÁLISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
PERIODO 2014-2015**

					
BALANCE GENERAL					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
CODIGO	CUENTAS	2014	2015	VAR. ABS.	VAR. RELAT.
1	ACTIVO				
	ACTIVO CORRIENTE				
11	FONDOS DISPONIBLES	851128,82	25341,65	-825787,17	-97,02%
1101	CAJA	56639,29	16393,89	-40245,4	-71,06%
1103	BANCOS Y OTRAS INST FINANCIERAS	5416,29	8947,76	3531,47	65,20%
13	INVERSIONES	35000	15000	-20000	-57,14%
1301	A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN EL ESTADO DE RES.	20000		-20000	-100,00%
1303	DISP PARA LA VENTA ENTIDADES DEL SECTOR		15000	15000	0,00%
14	CARTERA DE CRÉDITO	584918,07	409459,28	-175458,79	-30,00%
1401	CARTERA DE CRÉDITO COMERCIALES POR VENCER	99445,83	33392,75	-66053,08	-66,42%
1402	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENCER	69464,06	17868,73	-51595,33	-74,28%
1403	CARTERA DE CREDITO DE VIVIENDA POR VENCER	63109,47	19601,95	-43507,52	-68,94%
1404	CARTERA DE CREDITO PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	97957,33	38044,88	-59912,45	-61,16%
1409	CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIALES REFINANCIADA POR VENCER	6000		-6000	-100,00%
1410	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO REFINANCIADA POR VENCER	4000		-4000	-100,00%
1412	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA REFINAN. POR VENCER	11000		-11000	-100,00%
1425	CARTERA DE CREDITO COMERCIAL QUE NO DEVENGA	48116,95	59174,21	11057,26	22,98%
1426	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA	32919,03	25440,19	-7478,84	-22,72%
1427	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA QUE NO DEVENGA	43840,47	48645,75	4805,28	10,96%
1428	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA	50243,66	29784,62	-20459,04	-40,72%
1449	CARTERA DE CREDITO COMERCIAL VENCIDA	17602,9	27710,46	10107,56	57,42%
1450	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO VENCIDA	56833,8	109079,03	52245,23	91,93%
1451	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA VENCIDA	9557,29	18213,9	8656,61	90,58%
1452	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	17774,29	25449,82	7675,53	43,18%
1499	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	-42947,01	-42947,01	0	0,00%
16	CUENTAS POR COBRAR	84443,26	40600,57	-43842,69	-51,92%
1614	PAGOS POR CUENTAS A SOCIOS	10221,85	9561,24	-660,61	-6,46%
1615	INTERESES REESTRUCTURADOS POR COBRAR	2092,9	2092,9	0	0,00%
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	72128,51	28946,43	-43182,08	-59,87%
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2306907,06	490401,5	-1816505,56	-78,74%
	ACTIVO NO CORRIENTE				
18	PROPIEDAD Y EQUIPO	43206,65	43206,65	0	0,00%
1803	CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES EN CURSO	25620,63	25620,63	0	0,00%
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	9094,74	9094,74	0	0,00%
1806	EQUPOS DE COMPUTACIÓN	15631,49	15631,49	0	0,00%
1899	(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	-7174,21	-7140,21	34	-0,47%

	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	86379,3	43206,65	-43172,65	-49,98%
19	OTROS ACTIVOS	46921,55	67421,55	20500	43,69%
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	17045	37045	20000	117,34%
1902	DERECHOS FIDUCIARIOS	2540	2540	0	0,00%
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	6844,76	7344,76	500	7,30%
1905	GASTOS DIFERIDOS	4434,4	4434,4	0	0,00%
1906	MATERIALES, MERCADERIA E INSUMOS	201,2	201,2	0	0,00%
1990	OTROS ACTIVOS	15856,19	15856,19	0	0,00%
	TOTAL OTROS ACTIVOS	93843,1	67421,55	-26421,55	-28,16%
	ACTIVOS TOTALES	851128,82	601029,7	-250099,12	-29,38%
2	PASIVOS				
	PASIVO CORRIENTE				
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	616993,05	395061,51	-221931,54	-35,97%
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	201397,53	269163,02	67765,49	33,65%
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	415595,52	125898,49	-289697,03	-69,71%
25	CUENTAS POR PAGAR	35168,14	18575,55	-16592,59	-47,18%
2501	INTERESES POR PAGAR	1070,38	1173,49	103,11	9,63%
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	10329,39	8485,17	-1844,22	-17,85%
2504	RETENCIONES	641,34	1734,39	1093,05	170,43%
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	4439,4	2434,5	-2004,9	-45,16%
2506	PROVEEDORES	547,24	190,84	-356,4	-65,13%
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	18140,39	4557,16	-13583,23	-74,88%
	TOTAL PASIVO CORRIENTE	1304322,38	413637,06	-890685,32	-68,29%
29	OTROS PASIVOS	721,83	721,83	0	0,00%
2990	OTROS	721,83	721,83	0	0,00%
	TOTAL OTROS PASIVOS	721,83	721,83	0	0,00%
	TOTAL DE PASIVO	652883,02	414358,89	-238524,13	-36,53%
3	PATRIMONIO				
31	CAPITAL SOCIAL	146670,28	145750,46	-919,82	-0,63%
3103	APORTE DE SOCIOS	146670,28	145750,46	-919,82	-0,63%
310305	APORTE DE SOCIOS (COMUNES CERT APORTACIÓN)	112910,39	111990,57	-919,82	-0,81%
310310	APORTE DE SOCIOS OBLIGATORIOS	33759,89	33759,89	0	0,00%
33	RESERVAS	40920,35	40920,35	0	0,00%
3301	LEGALES	25549,87	25549,87	0	0,00%
3303	ESPECIALES	15370,48	15370,48	0	0,00%
	TOTAL PATRIMONIO	198245,8	186670,81	-11574,99	-5,84%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	851128,82	601029,7	-250099,12	-29,38%

Estado de Situación Financiera de la COAC "29 DE ENERO" - 2014 – 2015 - Cuadro 38

Cuadro 39

ESTRUCTURA DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

ESTRUCTURA DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
SUBGRUPOS	2014	2015	VARIACIÓN
ACTIVOS CORRIENTES	761000,62	490401,5	-270599,12
ACTIVOS NO CORRIENTES	43206,65	43206,65	0
OTROS ACTIVOS	46921,55	67421,55	20500
TOTAL	851128,82	601029,7	-250099,12

Fuente: Estado de Situación Financiera de la COAC "29 DE ENERO"- 2014 – 2015 - Cuadro 39

Al analizar la posición financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 DE ENERO, correspondiente a los años 2014 – 2015 se puede evidenciar que dentro de los Activos no han existido movimientos bastante considerables. Así se tiene los Activos Corrientes que del año 2014 al 2015 ha tenido una disminución de \$270.599,12, en relación al total de activo.

ACTIVO CORRIENTE

Siendo parte fundamental de las actividades de la Cooperativa se obtuvo que las Inversiones tienen una disminución del -57,14%, debido a que la cooperativa ha destinado ciertos valores para ser canalizados en créditos. Fondos Disponibles una disminución del -55,26% lo que se debe a que disminuyeron en esa misma proporción las cuentas Caja y Bancos, impidiendo la generación de nuevos créditos y a su vez imposibilitando la oportunidad que pagar sus gastos con recursos propios. Cuentas por cobrar con una disminución del -51,92%. Cartera de crédito con una disminución del -30,00%.

ACTIVO NO CORRIENTE

Las cuentas se mantienen no ha existido aumento, puesto que no se ha seguido con la adecuación de las instalaciones que le permiten brindar una buena atención a sus socios.

OTROS ACTIVOS

Existe un aumento del 43,69% con su cuenta representativa inversiones en acciones y participaciones con un aumento de 1117,34%, debido al capital invertido en

certificados de aportación como medida para generar mayores utilidades que revierten en créditos para los socios.

PASIVOS

Cuadro 40

ESTRUCTURA DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
SUBGRUPOS	2014	2015	VARIACIÓN
PASIVO CORRIENTE	652161,19	43206,65	-608954,54
OTROS PASIVOS	721,83	721,83	0
TOTAL	652883,02	414358,89	-238524,13

Fuente: Estado de Situación Financiera de la COAC “29 DE ENERO” - 2014 – 2015

Refiriéndose al Pasivo se puede evidenciar que no han existido movimientos generados en mayor proporción, y la disminución del -238524,13.

PASIVOS CORRIENTES

en la cual se destacan cuentas por pagar con una disminución del -16592,59 y un porcentaje del -47,18% debido a la cuenta cuentas por pagar varias, que significa que no se han pagados valores por concepto de préstamos del IESS, seguros de desgravamen, trámites judiciales, entre otro.

OTROS PASIVOS

Se mantiene ya que no se han registrado valores como sobrantes de caja, o depósitos no identificados por la administración.

PATRIMONIO

Cuadro 41

ESTRUCTURA DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
SUBGRUPOS	2014	2015	VARIACIÓN
CAPITAL SOCIAL	146670,28	145750,46	-919,82
RESERVAS	40920,35	40920,35	0
TOTAL	198245,8	186670,81	-11574,99

Fuente: Estado de Situación Financiera de la COAC “29 DE ENERO” - 2014 – 2015

Se evidencia una disminución del de -919,82y representa un 0,63, debido a que se retiraron socios, con lo cual disminuye el aporte de socios de la Cooperativa.

Las Reservas se mantienen la misma cantidad los dos periodos, ya que valores que por decisión de la Asamblea General de Accionistas o Socios de acuerdo con sus estatutos o por disposición legal se han apropiado de las utilidades operativas líquidas con el objeto de incrementar el patrimonio, o con fines específicos.

Cuadro 42

**ANALISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE RESULTADOS PERIODO
2014-2015**

					
BALANCE DE RESULTADOS					
ANALISIS HORIZONTAL					
CODIGO	CUENTAS	2014	2015	VAR. ABSOLUTA	VAR. RELATIVA
4	GASTOS				
41	INTERESES CAUSADOS	21862,93	16361,25	-5501,68	-25,16%
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	21862,93	16361,25	-5501,68	-25,16%
45	GASTOS DE OPERACIÓN	55322,06	62539,14	7217,08	13,05%
4501	GASTOS DE PERSONAL	30837,55	21177,65	-9659,9	-31,33%
4502	HONORARIOS	3545,36	25209,27	21663,91	611,05%
4503	SERVICIOS VARIOS	11142,22	10422,96	-719,26	-6,46%
4504	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y MULTAS	1605,82	2690,66	1084,84	67,56%
4506	AMORTIZACIONES	500		-500	-100,00%
4505	DEPRECIACIONES		192,45	192,45	0,00%
4507	OTROS GASTOS	7690,95	2846,15	-4844,8	-62,99%
	TOTAL GASTOS	77184,99	78900,39	1715,4	2,22%
5	INGRESOS				
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	69142,53	74356,27	5213,74	7,54%
5101	DEPÓSITOS	658,85	535,53	-123,32	-18,72%
5103	INTERESES Y DESC DE INVERSIONES EN	224,17		-224,17	-100,00%
5104	INTERESES Y DESC DE CARTERA DE CRED.	68259,51	72587,62	4328,11	6,34%
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS		1233,12	1233,12	0,00%
54	INGRESOS POR SERVICIOS		7737,45	7737,45	0,00%
5404	MANEJO Y COBRANZAS	18697,63	7737,45	-10960,18	-58,62%
	TOTAL INGRESOS	87840,16	82093,72	-5746,44	-6,54%
	UTILIDAD AL PERIODO	10655,17	3193,33	-7461,84	-70,03%

Fuente: Balance General y Estado de Situación Financiera de la COAC "29 DE ENERO" - 2014 – 2015 -

Cuadro 42

INGRESOS

Cuadro 43

ESTRUCTURA DEL ESTADO DE SITUACIÓN ECONOMICA			
SUBGRUPOS	2014	2015	VARIACIÓN
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	69142,53	74356,27	5213,74
INGRESOS POR SERVICIOS	18697,63	7737,45	-10960,18
TOTAL	87840,16	82093,72	-5746,44

Fuente: Estado de Situación Económica de la COAC "29 DE ENERO" - 2014 – 2015 - Cuadro 43

Se evidencia que los Ingresos Totales han disminuido en un volumen considerable por el valor de -5746,44.

Los Intereses y Descuentos Ganados con un valor de 5213,74 y un porcentaje del 7,54%, proveniente especialmente de los Intereses de Cartera de Crédito.

Los Ingresos por servicio presentan una disminución del -10960,18 y un porcentaje del -58,62%, puesto que se han disminuido los valores por llamadas de teléfono a los socios que han caído en morosidad, ya que estos costos son asumidos por los deudores.

GASTOS

Cuadro 44

ESTRUCTURA DEL ESTADO DE SITUACIÓN ECONOMICA			
SUBGRUPOS	2014	2015	VARIACIÓN
INTERESES CAUSADOS	21862,93	16361,25	-5501,68
GASTOS DE OPERACIÓN	55322,06	62539,14	7217,08
UTILIDAD	10655,17	3193,33	-7461,84
TOTAL	87840,16	82093,72	-5746,44

Fuente: Estado de Situación Económica de la COAC "29 DE ENERO" - 2014 – 2015 - Cuadro 44

Los Gastos presentan una disminución de -5746,44, esta situación es considerada favorable para la Cooperativa.

Los Intereses Causados presentan una disminución del -5501,68 y un porcentaje del -25,16%, el mismo que proviene de las obligaciones que se mantienen con el público, por lo cual no lograron captar en su mayoría depósitos del público pero así mismo no tuvieron que pagar intereses.

Los Gastos de Operación con un incremento de 7217,08 y un porcentaje del 13,05%, por gastos de personal, provisiones y depreciación que se deben efectuar al final del periodo.

La Utilidad presenta un disminución de -7461,84 y un porcentaje del -70,03%, esta situación es considerada desfavorable para la Cooperativa, por cuanto impide surgir en sus actividades económicas para cual fue creada.

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA EN BASE APLICACIÓN DEL SISTEMA DE MONITOREO PERLAS EN EL ANÁLISIS FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “29 DE ENERO”

Para la aplicación del Sistema de Monitoreo Perlas se ha escogido la cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO”. Para el período 2014-2015.

Cuadro 45

AREA	DESCRIPCIÓN	META	AÑO 2014	AÑO 2015
PROTECCIÓN	P1: Provisión para préstamos incobrables/Provisión requerida para préstamos morosos >12 meses	100%	40,64%	39,45%
ESTRUCTURA	E1: Préstamos Netos/ Activo Total	70-80%	63,68%	75,27%
	E7: Aportaciones / Activo Total	≤ 20%	17,23%	25,25%
RENDIMIENTO Y COSTO	R9: Gastos operativos / Promedio Activo Total	≤ 5%	6,93%	8,61%
LIQUIDEZ	L2: Reservas de liquidez / Depósitos de ahorro	10%	20,07%	8,90%
CALIDAD DE ACTIVOS	A1: Total morosidad de préstamos / Cartera de préstamos Bruta	≤ 5%	47,34%	83,89%
SEÑALES DE CRECIMIENTO	S1: Crecimiento de préstamos	^E1= 70-80%	29,13%	-29,98%
	S10: Crecimiento del número de asociados	≥ 15%	3,23%	1,32%

Fuente: Estado de Situación Financiera de la COAC “29 DE ENERO” 2014 – 2015 - Cuadro 45

PROTECCIÓN

P1: Provisión para préstamos incobrables/Provisión requerida para préstamos morosos >12 meses

La provisión que posee la cooperativa es insuficiente para cubrir la morosidad de los créditos otorgados, en caso de que no logre recuperar estos créditos, por lo cual se recomienda incrementar dicho porcentaje.

ESTRUCTURA FINANCIERA EFICAZ

E1: Préstamos Netos/ Activo Total

Indican que los activos que tiene la cooperativa en su mayor porcentaje están invertidos en préstamos a sus asociados y socios de esta entidad, por cuál la cooperativa está cumpliendo el propósito de servicio a sus asociados mediante el otorgamiento de créditos

E7: Aportaciones / Activo Total

Los resultados demuestran que los activos han sido financiados en su mayoría con las aportaciones de los socios, se considera que es favorable para la institución ya que no está recurriendo a préstamos en otras instituciones para financiar sus activos.

RENDIMIENTO Y COSTO

R9: Gastos operativos / Promedio Activo Total

Los Costos en la cooperativa muestran que sobrepasan la meta, refleja que mantienen una planeación una estable de recursos, en el área administrativa sin embargo no la más adecuada, puesto que mientras más baja sea la relación es mejor, por lo que se puede evidenciar que hay ineficiencia operativa

LIQUIDEZ

L2: Reservas de liquidez / Depósitos de ahorro

El porcentaje de los depósitos de ahorro invertidos en el segundo año no cumple la meta que es del 10%, debido a que Cooperativa no ha logrado mayor captación por depósitos de ahorro por parte de los cuenta ahorristas.

CALIDAD DE ACTIVOS

A1: Total morosidad de préstamos / Cartera de préstamos Bruta

La Cooperativa se encuentra en un nivel crítico ya que la morosidad pasa la meta del $\leq 5\%$, lo cual indica que las políticas de crédito no son las adecuadas puesto que impiden la recuperación eficiente de los recursos.

SEÑALES DE CRECIMIENTO

S1: Crecimiento de préstamos

No existe crecimiento de préstamos, no se ha logrado mayor captación de depósitos de ahorro por los socios, por ende no hay una adecuada colocación de dichos recursos en las carteras.

S10: Crecimiento del número de asociados.

Se muestra que existe disminución, ya que se han retirado 3 socios, es una debilidad para la Cooperativa, no le permite capitalizarse y pueda cumplir con los objetivos de sus miembros y las necesidades financieras esenciales dentro de la misma.

APLICACIÓN DE INDICADORES PARA MEDIR LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “29 DE ENERO”

Cuadro 46

FORMULA	2014	2015
$R.S.A.T = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Activo Total}}$	$= \frac{10.655,17}{851.128,82}$	$= \frac{3.193,33}{601.029,70}$
	1,25%	0,53%
$R.F = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$	$= \frac{10.655,17}{198.245,80}$	$= \frac{3.193,33}{186670,81}$
	5,37%	1,71%

Rentabilidad sobre el Activo Total

Este indicador demostró que por cada dólar invertido en el activo se generó \$1,25 centavos es decir, un dólar de utilidad en el año 2014 y \$0,53 centavos en el año 2015. Es decir que la capacidad del activo para para producir utilidades ha sido baja, sin importar su forma de financiamiento, afectando de esta manera la estabilidad de la Cooperativa.

Rentabilidad sobre el Patrimonio

Al analizar la rentabilidad financiera se observa que tanto en los años 2014 y 2015, las utilidades netas del patrimonio no son eficientes obteniendo bajos resultados. Esto quiere decir que los socios de la Cooperativa obtuvieron su rendimiento sobre

su inversión de \$5,37 centavos en el año 2014 y de \$1,71 centavos en el año 2015, por lo tanto la gestión no está haciendo la adecuada al no existir un margen de ganancia alto.

EVALUACION EXTERNA

OPORTUNIDADES:

Incremento de la Demanda de Microcrédito en el Sector: La mayoría de la población en el cantón Chaguarpamba, se dedican a la agricultura y creación de negocios, por ello su interés por acceder a los créditos.

Remesas de Migrantes: Muchos ciudadanos se encuentran en otro país, envían dinero a sus familiares, y que mejor realizarlo por medio de la entidad.

Convenios con Instituciones: En la actualidad existen organismos que se dedican a apoyar instituciones financieras uno de ellos es la Red de Entidades Financieras Equitativas (REFSE) contribuyendo al mejoramiento y desarrollo de la Cooperativa.

Existencia de Medios y Radiales: Las emisoras como son la Radio Zapotillo y Radio La mejor, son sintonizadas y tienen bastante acogida por los habitantes.

Variación de Servicios Financieros: Es importante tomar en cuenta incrementar más productos y servicios, para atraer más socios y que los socios tengan el conocimiento.

AMENAZAS:

Inestabilidad Económica en el País: Este parámetro le afecta a la COAC “29 DE ENERO” al momento que uno de nuestros socios ya no acceda al crédito para inversión de algún emprendimiento debido a la inestabilidad económica.

Desempleo en el cantón: Afecta a la Cooperativa por que disminuye la capacidad de ahorro y pago de los socios de la cooperativa de ahorro y crédito “29 DE ENERO”, ya que si uno de los socios con crédito es posible que pierda su empleo y este caiga en morosidad con la cooperativa.

Incremento de Impuestos: Los socios de la cooperativa “29 DE ENERO” se pueden limitar a sacar créditos comerciales ya que se ven afectados por los impuestos comerciales.

Variación de las Tasas de Interés: Las tasas de interés afectan directamente a la COAC “29 DE ENERO” ya que la pueden hacerla más competitiva.

Competencia en el sector Financiero: El apoyo que el gobierno está dando a las entidades financieras locales, crea un ambiente en el cual se puede introducir al mercado nuevas cooperativas y bancos, con nuevos productos y servicios mejorados con fácil acceso a créditos entre otros servicios.

EVALUACIÓN INTERNA

FORTALEZAS

Ubicación Estratégica: Es importante ya que determina en gran medida su acogida en este caso la Cooperativa 29 de Enero está localizada en la parte central del Cantón Chaguarpamba, rodeada Instituciones Públicas, Privadas y Religiosas.

Estructura Organizacional definida: En la Cooperativa, los empleados que laboran conocen sus funciones a realizar y coordinan mediante un orden para alcanzar sus metas y objetivos planteados.

Sistema Calificado para las transacciones: Los procesos que se realizan en la cooperativa son de manera inmediata y a la vez brindan un servicio de calidad a los socios.

Financiamiento con la aportación de Socios: Mediante el análisis PERLAS, se pudo evidenciar que el Financiamiento con la Aportación de Socios es del 24,25%, puesto que la mayoría de Activos es financiado con el aporte de Socios.

Facilidad al acceso de productos Financieros: Esto le permite a la cooperativa tener acogida y crecimiento dentro del mercado local y de sus alrededores.

DEBILIDADES

Falta de un plan de capacitación al personal: Una buena administración en una Cooperativa depende sus empleados, es por ello que se debería realizar capacitaciones a los empleados acorde a sus funciones que desempeñan, que permitan contribuir a mejorar el servicio y la atención a los socios.

Escasa Publicidad: La Cooperativa para dar a conocer los productos y servicios que ofrece y atraer más socios debería realizar un plan de publicidad por los medios

de comunicación más sintonizados A nivel del Cantón Chaguarpamba y los cantones vecinos.

No cuenta con una provisión para cubrir la morosidad de los Créditos

Incobrables: La provisión para préstamos incobrables es del 39,45%, el cual es insuficiente para cubrir la morosidad de los créditos otorgados.

Morosidad de la Cartera de Crédito: La Cooperativa se encuentra en un nivel alto de morosidad que es del 93,72%, lo cual sobrepasa la meta.

Disminución del número de asociados: Debido a que se han retirado 3 socios de la Cooperativa.

Disminución del Activo en un 29%: Se debe a que ha disminuido la Cartera de crédito, ya que es quien le genera los ingresos.

No hay Rentabilidad: La capacidad del activo para producir utilidades es baja, por lo que ocasiona inestabilidad en la Cooperativa

FUERZAS COMPETITIVAS

Rivalidad entre empresas competidoras

De acuerdo a la presente investigación es evidente la existencia de rivales financieros para nuestra institución objeto de estudio como son:

➤ **BAN ECUADOR CHAGUARPAMBA**

La cual posee determinado control entre los socios, como sus políticas financieras y financiamiento de Créditos que hay que tener especial cuidado para poder mantenerse en el mercado, ya que la COAC “29 DE ENERO” es un competidor de esta entidad financiera señalada anteriormente.

➤ **Entrada potencial de nuevos competidores**

Existe una gran amenaza de que se creen nuevas entidades las cuales pueden ser una debilidad y que se debe tener una solides y un posicionamiento bien establecido para que de esta manera no afecte la entrada de nuevos competidores al mercado. Para cooperativa “29 DE ENERO” este es un parámetro principal ya que los nuevos competidores roban parte de nuestro mercado.

➤ **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

A partir de los últimos años los principales productos sustitutos fueron la creación de agencias como Banco de Banco de Barrio del Banco de Guayaquil, lo que constituyó la forma más creativa para captar esa área más amplia de socios, a través de lo que se conoce como corresponsales no bancarios.

Los productos sustitutos pueden afectar a la COAC “29 DE ENERO” tanto los créditos que dan los bancos comunales como las cajas de ahorro y crédito.

➤ **El poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación que se identifica y se ve enmarcado de acuerdo a las operaciones que se realiza y al lugar donde se encuentra, opera en un sector muy rentable, pues como lo es el Cantón Chaguarpamba. Contribuye con el desarrollo sostenible de nuestra sociedad, manteniendo una relación responsable.

La cooperativa “29 DE ENERO” en este caso no cuenta con gran cantidad de proveedores de servicios y suministros pero cuenta con un gran proveedor de capital para los créditos que es la SEPS por lo tanto ellos condicionan que los créditos sean otorgados directamente para la producción.

➤ **El poder de negociación de los socios**

La Cooperativa se vería afectada por este factor ya que los socios tienen más opciones en la competencia y pueden condicionar en ciertas ocasiones.

MATRIZ FODA

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

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

La misma que consta de las fortalezas y debilidades detectadas como resultados de encuestas, análisis de los estados financieros, aplicación de Análisis Perlas, entrevista, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta en el medio en el cual se desenvuelve, lo cual permitió construir la matriz FODA

Cuadro 47

MATRIZ FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ubicación Estratégica Estructura Organizacional definida Sistema adecuado y calificado para las transacciones Financiamiento con la aportación de Socios Facilidad al acceso de productos Financieros	Falta de un plan de capacitación al personal Escasa Publicidad No cuenta con una provisión adecuada para los Créditos Incobrables Morosidad elevada de la Cartera de Crédito Disminución del número de asociados Disminución del activo en un -29% No hay rentabilidad
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Incremento de la Demanda de Microcrédito en el Sector. Remesas de Migrantes Convenios con Instituciones Existencia de Medios y Radiales Variación de Servicios Financieros	Inestabilidad Económica en el País Desempleo en el cantón Incremento de Impuestos Variación de las Tasas de Interés Competencia en el sector Financiero

Fuente: Análisis de los Estados Financieros de la COAC “29 DE ENERO”, Encuestas.

Cuadro 48

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

CUADRO DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	
Ponderación: 0.01-0.09	Total Ponderación: 1
Calificación:	
La respuesta es superior	4
La respuesta está por encima del promedio	3
La respuesta es promedio	2
La respuesta es pobre	1
si es - a 2,5 existe estabilidad entre oportunidades y amenazas si es + (mayor) a 2,5; oportunidades sobre amenazas si es - (menor) a 2,5; amenazas sobre oportunidades	

Fuente: Fred (2013)

Cuadro 49
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)			
OPORTUNIDADES	IMPORTANCIA Ponderada	CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO A LA RESPUESTA
Incremento de la Demanda de Microcrédito en el Sector.	0,18	4	0,72
Remesas de Migrantes	0,12	3	0,48
Convenios con Instituciones	0,14	4	0,56
Existencia de Medios Radiales	0,11	3	0,44
Variación de Servicios Financieros	0,17	4	0,68
AMENAZAS			
Inestabilidad Económica en el País	0,04	2	0,08
Desempleo en el cantón	0,05	2	0,1
Incremento de Impuestos	0,03	2	0,06
Competencia en el Sector Financiero	0,09	1	0,09
Variación de las Tasas de Interés	0,07	1	0,07
TOTAL	1		3,28

Fuente: Matriz FODA - Cuadro 49

INTERPRETACION:

Tomando como referencia el Cuadro N° 49 La Matriz EFE de la cooperativa cuenta con 10 factores determinantes de éxito, 5 son oportunidades y 5 amenazas.

El valor de 3,28 indica una respuesta buena, por lo tanto existe predominio de las oportunidades sobre las amenazas que en el entorno presenta.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Cuadro 50

CUADRO DE EVALUACIÓN DE PERFIL COMPETITIVO	
Ponderación: 0.01-0.09	Total Ponderación: 1
Calificación:	
Fortaleza Mayor	4
Fortaleza Menor	3
Debilidad Menor	2
Debilidad Mayor	1
si es - a 2,5 existe estabilidad entre fortalezas y debilidades si es + (mayor) a 2,5; fortalezas sobre debilidades si es - (menor) a 2,5; debilidades sobre fortalezas	

Fuente: Fred (2013)

Cuadro 51

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO					
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	29 DE ENERO			BAN ECUADOR	
	PESO	VALOR	POND.	VALOR	POND.
1. Publicidad	0,1	1	1,1	4	0,4
2. Productos/ Servicios de fácil acceso	0,24	4	0,96	3	0,72
3. Tasas de Interés Competitivas	0,13	3	0,39	4	0,52
4. Imagen Corporativa	0,14	3	0,42	4	0,56
5. Personal Comprometido	0,2	3	0,6	3	0,6
6. Acogida en el sector	0,19	3	0,57	3	0,57
TOTAL	1		4,04		3,37

Fuente: Matriz FODA-Cuadro 50

INTERPRETACION:

La Matriz de Perfil Cuantitativo que se aplicó para la cooperativa “29 DE ENERO”, cuenta con 6 factores claves de éxito, se determina que se trata de un sector competitivo, encontrándose en este medio operando 1 Banco, el cual lleva algún tiempo.

La Cooperativa “29 DE ENERO” se midió con el Banco “BAN ECUADOR” ya que las dos entidades llevan poco tiempo operando en el sector y se encuentran día a día por acaparar mayor participación en el mercado.

La COAC “29 DE ENERO” debe enfatizar su trabajo en mejorar el factor 1 que es publicidad en este cuenta con debilidad mayor para hacer frente a la competencia, así también permitirá elegir las estrategias adecuadas para enfrentar sus competidores, previo al desarrollo del proceso estratégico.

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO (FCE)

Los Factores Claves de Éxito identificados de acuerdo con la información obtenida y análisis aplicados mediante las matrices para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO” son los siguientes:

Publicidad

Productos/Servicios de fácil acceso

Tasas de Interés Competitivas

Imagen Corporativa

Personal Comprometido

Acogida en el Sector

Cuadro 52
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)			
FORTALEZAS	IMPORTANCIA PONDERADA	CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO A LA RESPUESTA
Ubicación Estratégica	0,06	3	0,18
Estructura Organizacional definida	0,19	4	0,76
Sistema Adecuado para las transacciones	0,16	4	0,64
Financiamiento con la aportación de Socios	0,14	4	0,56
Facilidad al acceso de productos Financieros	0,04	3	0,12
DEBILIDADES			
Falta de un plan de capacitación al personal	0,08	1	0,08
Escasa Publicidad	0,03	2	0,06
No cuenta con una provisión adecuada para los Créditos Incobrables	0,02	2	0,04
Morosidad elevada de la Cartera de Crédito	0,12	2	0,24
Disminución del número de asociados	0,05	2	0,1
Disminución del activo en un -29%	0,04	1	0,04
No hay rentabilidad	0,07	2	0,14
TOTAL	1		2,96

Fuente: Matriz FODA - Cuadro 52

INTERPRETACIÓN:

Tomando como referencia el Cuadro 52 La Matriz EFI de la cooperativa cuenta con 1º factores determinantes de éxito, 5 son fortalezas y 7 debilidades. El valor de 2,96 indica un predominio de las fortalezas sobre las debilidades.

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

Cuadro 53
MATRIZ DE ESTRATEGIAS

MATRIZ FODA		
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	1. Ubicación Estratégica 2. Estructura Organizacional y Funcional definida 3. Sistema adecuado y calificado para las transacciones 4. Financiamiento con la aportación de Socios 5. Facilidad al acceso de productos Financieros	1. Falta de un plan de capacitación al personal 2. Escasa Publicidad 3. No cuenta con una provisión adecuada para los Créditos Incobrables 4. Morosidad elevada de la Cartera de Crédito 5. Disminución del número de asociados 6. Disminución del activo en un -29% 7. No hay rentabilidad
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS D.O
1. Incremento de la Demanda de Microcrédito en el Sector. 2. Remesas de Migrantes 3. Convenios con Instituciones 4. Existencia de Medio Radial 5. Variación de Servicios Fiancarios	FO1 Promover el microcrédito para generar ingresos aprovechando su adecuada ubicación , la estructura organizacional y el sistema adecuado para realizar las transacciones por parte de la Cooperativa (F1F2F3-O1) FO2 Desarrollar convenios de varios servicios financieros con Instituciones del Cantón Chaguarpamba, tomando en cuenta el Financiamiento que tiene la Cooperativa (F4- O2O3O5) FO3 Realizar planes publicitarios para dar a conocer los productos y servicios financieros de la Cooperativa (F5-O4)	DO1 Buscar Incluir nuevos socios y reactivar los actuales por medio de la variación de productos y servicios financieros incentivando el ahorro mediante un plan de promociones. (D5-O5) DO2 Maneja adecuadamente las políticas de crédito, midiendo el nivel de morosidad y optimizar la calidad de productos y servicios existentes que generen mayor rentabilidad, mediante un taller de capacitación al personal por medio del convenio de instituciones. (D1D3D4D6D7-O3) DO3 Realizar un plan publicitario que se enfoque el apoyo al microcrédito y el acceso a remesas de migrantes por parte de la Cooperativa(D2-O1 O2O4)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A	ESTRATEGIAS D.A
1. Inestabilidad Económica en el País 2. Desempleo en el cantón 3. Incremento de Impuestos 4. Variación de las Tasas de Interés 5. Competencia en el sector Financiero	FA1 Realizar un plan de Difusión de los productos, servicios y tasa de interés competitivos que ofrece la cooperativa (F5-A4) FA2 Establecer campañas de Indentificación promoviendo la estructura, financiamiento y posicionamiento de la Cooperativa frente a la situación económica actual del país. (F2-A1A2) FA3 Proponer una charla a la ciudadanía para dar a conocer el proceso de otorgamiento de Créditos, posicionamiento de la Cooperativa y las regulaciones que se encuentra expuesta. (F1F3-A3A5)	DA1 Efectuar un plan de capacitación con Temas Financieros que les permita un mejor desenvolvimiento del personal en el desempeño de sus actividades. mantenerse competitivos y la implementación de nuevos servicios que generen mayor rentabilidad. (D1D6D7-A4A5) DA2 Realizar Trípticos con promociones innovadoras que aporte a incrementar socios y conocer el efecto de los factores económicos a la Cooperativa (D2D5-A1) DA3 Actualizar el reglamento y manual de crédito donde se limiten las condiciones de calificación de riesgo para disminuir el nivel de morosidad. (D3D4-A2A3)

Fuente: Matriz FODA Cuadro 52

Cuadro 54**ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y ALTERNATIVAS**

MATRIZ DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y ALTERNATIVAS	
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y ALTERNATIVAS
E01 Promover el microcrédito para generar ingresos aprovechando su adecuada ubicación , la estructura organizacional y el sistema adecuado para las transacciones por parte de la Cooperativa	PENETRACIÓN EN EL MERCADO DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA
E02 Desarrollar convenios de varios servicios financieros con Instituciones del Cantón Chaguarpamba, tomando en cuenta el Financiamiento que tiene la Cooperativa	DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA
E03 Realizar planes publicitarios para dar a conocer los productos y servicios financieros de la Cooperativa	DESARROLLO DE PRODUCTOS
E04 Buscar Incluir nuevos socios y reactivar los actuales por medio de la variación de productos y servicios financieros incentivando el ahorro mediante un plan de promociones.	DESARROLLO DE PRODUCTOS
E05 Maneja adecuadamente las políticas de crédito, midiendo el nivel de morosidad y optimizar la calidad de productos y servicios existentes que generen mayor rentabilidad, mediante un taller de capacitación al personal por medio del convenio de instituciones.	DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA
E06 Realizar un plan publicitario que se enfoque el apoyo al microcrédito y el acceso a remesas de migrantes por parte de la Cooperativa.	DESARROLLO DE PRODUCTOS
E07 Realizar un plan de Difusión de los productos, servicios y tasa de interés competitivos que ofrece la cooperativa	DESARROLLO DE PRODUCTOS
E08 Establecer campañas de identificación promoviendo la estructura, financiamiento y posicionamiento de la Cooperativa frente a la situación económica actual del país.	DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA
E09 Proponer una charla a la ciudadanía para dar a conocer el sistema adecuado para realizar las transacciones, posicionamiento de la Cooperativa y las regulaciones que se encuentra expuesta	DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA
E010 Efectuar un plan de capacitación con Temas Financieros que les permita un mejor desenvolvimiento del personal en el desempeño de sus actividades. mantenerse competitivos y la implementación de nuevos servicios que generen mayor rentabilidad.	DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA
E011 Realizar trípticos con promociones innovadoras que aporte a incrementar socios y conocer el efecto de los factores económicos a la Cooperativa.	DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA
E012 Actualizar el reglamento y manual de crédito donde se limiten las condiciones de calificación de riesgo para disminuir el nivel de morosidad.	DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA

Fuente: Matriz de Estrategias – Cuadro N° 53

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (PEYEA)

La aplicación de esta matriz va permitir determinar la adecuada postura estratégica para la cooperativa, para lo cual emplea dos ejes en los que combina factores relativos a la industria y a la organización, que forman cuatro cuadrantes asociados a una determinada postura estratégica.

Cuadro 55
Factores Determinantes y Puntuación

FACTORES DETERMINANTES	PUNTUACIÓN
Fortaleza Financiera(FF) Fortaleza Industrial(FI)	+ (el peor) + 6 (el mejor)
Estabilidad Ambiental (EA) Ventaja Competitiva (VC)	-1 (el mejor) -6 (el peor)

Fuente: David (2013)

Cuadro 56**MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (PEYEA)**

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (PEYEA)	
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	
FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF)	PUNTUACIONES
Financiamiento con la aportación de Socios	6
Total Fortaleza Financiera (FF)	6
FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Participación en el Mercado	-2
Calidad del producto	-4
Lealtad del consumidor	-3
Utilización de la capacidad de la Competencia	-3
Total Ventaja Competitiva (VC)	-12
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	
Cambios Tecnológicos	-3
Variabilidad de la Demanda	-3
Tasa de Inflación	-4
Rango de precios de productos competitivos	-3
Presión Competitiva	-4
Total Estabilidad del Entorno (EE)	-17
FACTORES DETERMINANTES DE LA FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Potencial de Crecimiento	6
Estabilidad Financiera	5
Conocimiento Tecnológico	4
Utilización de los Recursos	3
Total Fortaleza Industrial (FI)	18
Conclusión:	
El promedio FF es $6/1=6$	
El promedio de VC es $-12/4=-3,00$	
El promedio de EE es $-17/5=-3.40$	
El promedio de FI es $18/4=4,5$	
Coordenadas del Vector Direccional:	
Eje X: $-3,00 + (+4,5)= 1,50$	
Eje Y: $-3,40 + (+6,00)= 2,60$	

Fuente: Matriz EFE, Matriz EFI, Indicadores PERLAS

GRÁFICA DE LA MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (PEYEA) DE LA COAC “29 DE ENERO”

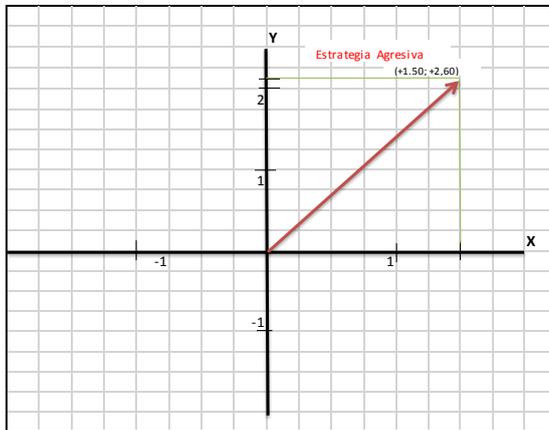


Figura 2: Matriz PEYEA

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

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

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

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

MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

Por medio de la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) se valora la relación entre las estrategias y los factores identificados en la matriz FODA para analizar el nivel de atraktividad y establecer un orden de prioridad. Aquí se toma en cuenta las estrategias que resultaron de la Matriz FODA y PEYEA.

Cuadro 57

Escala del grado de atractivo
1= no atractiva
2= poco atractiva
3= razonablemente atractiva
4= muy atractiva
PA= Puntuación del grado de atractivo
PTA= Puntuación total del grado de atractivo

Fuente: Fred (2013)

Cuadro 58
MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA CUANTITATIVA (MPEC)

MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA CUANTITATIVA (MPEC)														
ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS														
FACTORES CLAVE	PONDERACIÓN	E1 Promover el microcrédito para generar ingresos aprovechando su adecuada ubicación, la estructura organizacional y el buen otorgamiento de créditos por parte de la Cooperativa.		E2 Desarrollar convenios de varios servicios financieros con Instituciones del Cantón Chaguarpamba, tomando en cuenta el Financiamiento que tiene la Cooperativa		E3 Realizar planes publicitarios para dar a conocer los productos y servicios financieros de la Cooperativa.		E4 Buscar incluir nuevos socios y reactivar los actuales por medio de la variación de productos y servicios financieros incentivando el ahorro mediante un plan de promociones.		E5 Maneja adecuadamente las políticas de crédito, midiendo el nivel de morosidad y optimizar la calidad de productos y servicios existentes que generen mayor rentabilidad, mediante un taller de capacitación al personal por medio del convenio de instituciones.		E6 Realizar un plan publicitario que se enfoque el apoyo al microcrédito y el acceso a remesas de migrantes por parte de la Cooperativa.		
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
OPORTUNIDADES	Incremento de la Demanda de Microcrédito en el Sector.	0,18	4	0,72	2	0,36	1	0,18	3	0,54	4	0,72	4	0,72
	Remesas de Migrantes	0,12	2	0,24	2	0,24	1	2	3	0,36	2	0,24	4	0,48
	Convenios con Instituciones	0,14	2	0,28	4	0,56	1	0,14	3	0,42	4	0,56	1	0,14
	Existencia de Medios Radiales	0,11	2	0,22	2	0,22	4	0,44	3	0,33	2	0,22	3	0,33
	Variación de Servicios Financieros	0,17	3	0,51	3	0,51	4	0,68	4	0,68	3	0,51	1	0,17
AMENAZAS	Inestabilidad Económica en el País	0,04	3	0,12	3	0,12	1	0,04	2	0,08	3	0,12	1	0,04
	Desempleo en el cantón	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05
	Incremento de Impuestos Competencia en el Sector Financiero	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03
	Variación de las Tasas de Interés	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27	3	0,27	2	0,18	3	0,27
		0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14	4	0,28	3	0,21	2	0,14
FORTALEZAS		1												
	Ubicación Estratégica	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12	1	0,06
	Estructura Organizacional definida	0,19	4	0,76	4	0,76	3	0,57	4	0,76	3	0,57	1	0,19
	Buen Otorgamiento de Créditos	0,16	4	0,64	4	0,64	3	0,48	3	0,48	4	0,64	4	0,64
	Financiamiento con la aportación de Socios	0,14	4	0,56	4	0,56	3	0,42	3	0,42	3	0,42	1	0,14
Facilidad al acceso de productos Financieros	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16	3	0,12	1	0,04	

MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA CUANTITATIVA (MPEC)

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

FACTORES CLAVE	PONDERACIÓN	E7 Realizar un plan de Difusión de los productos, servicios y tasa de interés competitivos que ofrece la cooperativa		E8 Establecer campañas de Identificación promoviendo la estructura, financiamiento y posicionamiento de la Cooperativa frente a la situación económica actual del país.		E9 Proponer una charla a la ciudadanía para dar a conocer el proceso de otorgamiento de Créditos, posicionamiento de la Cooperativa y las regulaciones que se encuentra expuesta.		E10 Efectuar un plan de capacitación con Temas Financieros que les permita un mejor desenvolvimiento del personal en el desempeño de sus actividades mantenerse competitivos y la implementación de nuevos servicios que generen mayor rentabilidad.		E11 Realizar Trípticos con promociones innovadoras que aporte a incrementar socios y conocer el efecto de los factores económicos a la Cooperativa.		E12 Actualizar el reglamento y manual de crédito donde se limiten las condiciones de calificación de riesgo para disminuir el nivel de morosidad		
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
OPORTUNIDADES	Incremento de la Demanda de Microcrédito en el Sector.	0,18	1	0,18	2	0,36	2	0,36	3	0,54	1	0,18	4	0,72
	Remesas de Migrantes	0,12	1	0,12	2	0,24	2	2	3	0,36	1	0,12	2	0,24
	Convenios con Instituciones	0,14	3	0,42	2	0,28	1	0,14	3	0,42	1	0,14	3	0,42
	Existencia de Medios Radiales	0,11	3	0,33	2	0,22	3	0,33	3	0,33	1	0,11	2	0,22
	Variación de Servicios Financieros	0,17	4	0,68	2	0,34	2	0,34	4	0,68	1	0,17	3	0,51
AMENAZAS	Inestabilidad Económica en el País	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08	3	0,12	3	0,12
	Desempleo en el cantón	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1
	Incremento de Impuestos	0,03	1	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	4	0,12
	Competencia en el Sector Financiero	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18	3	0,27	2	0,18	4	0,36
	Variación de las Tasas de Interés	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14	4	0,28	2	0,14	3	0,21
FORTALEZAS	1													
	Ubicación Estratégica	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12
	Estructura Organizacional definida	0,19	4	0,76	3	0,57	2	0,38	4	0,76	2	0,38	3	0,57
Buen Otorgamiento de Créditos	0,16	4	0,64	3	0,48	3	0,48	3	0,48	4	0,64	4	0,64	

DEBILIDADES	Financiamiento con la aportación de Socios	0,14	4	0,56	4	0,56	2	0,28	3	0,42	2	0,28	3	0,42
	Facilidad al acceso de productos Financieros	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08	4	0,16	2	0,08	4	0,16
	Falta de un plan de capacitación al personal	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	4	0,32	2	0,16	3	0,24
	Escasa Publicidad	0,03	2	0,06	4	0,12	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06
	No cuenta con una provisión para cubrir la morosidad de los Créditos Incobrables	0,02	2	0,04	2	0,04	4	0,08	2	0,04	2	0,04	4	0,08
	Morosidad de la Cartera de Crédito	0,12	2	0,24	1	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24	4	0,48
	Disminución del número de asociados	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	4	0,2	3	0,15
	Disminución del activo en un -29%	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	3	0,12
	No hay rentabilidad	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14	3	0,21
		1												
TOTAL				5,66		4,75		5,91		5,98		3,74		6,27

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

Los puntajes obtenidos al confrontar las estrategias con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas muestran claramente la necesidad de impulsar una campaña de publicidad para la cooperativa dando a conocer a la ciudadanía de los servicios financieros que brinda la entidad en el sector. Una medida para controlar la Morosidad en la Cartera de Crédito. Asimismo una alternativa de financiamiento tomando en cuenta, involucrando a la ciudadanía que realiza actividades emprendedoras en el sector de esta forma le va permitir a la cooperativa afrontar las amenazas con una mejor gestión y administración de los recursos, etc.

Internamente se requiere aplicar el programa de incentivos para el asociado, cliente de la cooperativa de esta forma le gratifica y le motiva por su participación en la entidad.

La capacitación al personal en temática específica según las funciones y actividades que desempeñe que le permita realizar de una forma eficaz y eficiente su desempeño laboral.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “29 DE ENERO”

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

Cuadro 59
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
OBJETIVO N°1 Lograr el reconocimiento de la cooperativa en el sector mediante la difusión del material publicitario.	ESTRATEGIA N° 1 Realizar planes publicitarios para dar a conocer los productos y servicios financieros de la Cooperativa.
OBJETIVO N°2 Reducir el nivel de morosidad mediante la actualización del Manual de Crédito	ESTRATEGIA N° 2 Actualizar el reglamento y manual de crédito para disminuir el nivel de riesgo de morosidad.
OBJETIVO N° 3 Incrementar la participación de mercado en colocaciones, mediante la capacitación y asistencia técnica a los emprendedores del sector	ESTRATEGIA N° 3 Promover el microcrédito para generar ingresos aprovechando su adecuada ubicación , la estructura organizacional y el sistema adecuado para las transacciones por parte de la Cooperativa
OBJETIVO N° 4 Fortalecer el grado de confiabilidad mediante el incentivo de promociones y premios.	ESTRATEGIA N° 4 Buscar Incluir nuevos socios y reactivar los actuales por medio de la variación de productos servicios financieros incentivando el ahorro mediante un plan de promociones.
OBJETIVO N° 5 Contar y mantener el personal capacitado con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio a los asociados.	ESTRATEGIA N°5 Efectuar un plan de capacitación que les permita un mejor desenvolvimiento del personal en el desempeño de sus actividades y mantenerse competitivos.

Fuente: Matriz MPEC – Cuadro 58

PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATEGICO N° 1

Lograr el reconocimiento de la cooperativa en el sector mediante la difusión del material publicitario.

Descripción de objetivo

La publicidad, es una de esas herramientas que no le debe faltar a cualquier entidad aun sin importar el tamaño de esta, pues aunque sea pequeña una entidad requiere de una buena publicidad para cumplir su objetivo, que como sabemos es dar a conocer sus productos y servicios que ofrece a la comunidad, haciendo uso de los medios de comunicación que más se escuchan en el sector, logrando de esta manera el desarrollo y estabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO”.

Diagnóstico

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito e instituciones financieras deben realizar el proceso de publicidad para que la ciudadanía conozca los productos y servicios que brinda mediante el uso de cualquier medio de comunicación ya que es un hecho a la vista que la publicidad desempeña un papel importante, se podría decir que es una herramienta estratégica en el desarrollo de una entidad.

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

Cuadro 60
Plan objetivo estratégico 1

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS
Realizar planes publicitarios para dar a conocer los productos y servicios financieros de la Cooperativa	La contratación será en los medios de comunicación más conocidos, los cuales serán transmitidos en los horarios de mayor audiencia.	Gerente	12 Meses	Recursos humanos	Incremento de socios en la cooperativa.
	En cada anuncio publicitario debe hacer referencia a las tasas de interés, productos y servicios que ofrece la entidad, hacer énfasis al eslogan, Incentivando a la ciudadanía a formar parte de la cooperativa.			Recursos económicos	Incremento en el uso de productos y Servicios por parte de los asociados. Posicionar la imagen y ubicación de la cooperativa.

Fuente: Definición de objetivos estratégicos

Políticas

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

Difundir la publicidad en el medio de comunicación radial que sea de mayor sintonización a nivel local.

Líneas de Acción

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

Desarrollo

Elaboración de la jingle Institucional para radio

Jingle Radial

La publicidad se la realizara en la siguiente radio:

Radio “La Mejor” , emite su señal desde la ciudad de Balsas hacia la provincia de Loja y El Oro, cuya área de cobertura alcanza todo el cantón y parte de los cantones vecinos: Chaguarpamba y Olmedo, su mega es 95.1 FM Estéreo, transmitirá la publicidad de lunes a viernes en programación regular más dos spots diarios en el noticiero de lunes a viernes; Radio Zapotillo su mega es 96,1 FM realizará la publicidad de lunes a viernes ya que esta emisora tiene cobertura a nivel de toda la provincia de Loja.



La cooperativa que nació del sueño de los habitantes del cantón Chaguarpamba pone al servicio de la comunidad una variedad de

Servicios, pago del bono de desarrollo humano, depósitos a plazo fijo y Ahorro, Créditos con las mejores tasas de interés del mercado.

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

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

Ubícanos en la Calle Unión Parque Central

Chaguarpamba – Loja – Ecuador

Teléf.: 07-2600085

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

DISEÑO DE LA CUÑA RADIAL PARA LA COAC “29 DE ENERO”

Fuentes de Financiamiento

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

Cuadro 61
PRESUPUESTO

PRESUPUESTO			
CANTIDAD DE CUÑAS	DETALLE	PRECIO	TOTAL EN 5 AÑOS
12 Meses	Jingle Radial Provincial Jingle Radio Zapotillo	\$ 200,00	\$ 2.400,00
	TOTAL:		\$ 2.400,00

Fuente: Radio Zapotillo.

PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATEGICO N° 2

Actualizar el Manual de Crédito para reducir la morosidad.

Descripción del Objetivo

La actualización del Manual de crédito de la Cooperativa “29 de Enero”, tiene como propósito aportar soluciones a los problemas detectados en los procesos de otorgamiento y recuperación de Cartera, así mismo sirve como herramienta de trabajo para facilitar las tareas diarias, simplificando el trabajo y permitiendo controles administrativos internos.

Diagnóstico

El Departamento de Crédito y Cobranza no dispone de un Manual de Crédito actualizado, lo que provoca que el personal no tenga un eficiente control en las operaciones de crédito y cobranza por lo cual permite conceder créditos mal otorgados ocasionando morosidad.

El plan tiene como intención incrementar control sobre el área de Crédito y Cobranza, para regular los procesos del departamento, asimismo aportar a la reducción de la morosidad y por ende a la rentabilidad de la Entidad.

Cuadro 62
Plan objetivo estratégico 2

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS
Actualizar el manual de Crédito para disminuir el nivel de morosidad.	Presentación del Manual Actualizado de Crédito de la Cooperativa.	Gerente	3 Meses	Recursos Humanos	Dar a conocer los beneficios que proporciona el uso del Manual actualizado de Crédito.
	Aprobación del Manual Actualizado de Crédito				Minimizar los riesgos en la generación de créditos y facilitar las recuperaciones de cartera, a más de la reducción de los niveles de morosidad.
	Puesta en marcha del Manual Actualizado de Crédito	Departamento de Crédito y Cobranza		Recursos Económicos	Los procedimientos prácticos que sirvan de guía y garantice el cumplimiento de las políticas propuestas para el otorgamiento de créditos y el manejo de los cobros
	Evaluación y control del Manual Actualizado de Crédito				

Fuente: Definición de objetivos estratégicos

Política

La utilización de una herramienta eficaz, que sirva de guía y garantice el fiel cumplimiento de las políticas establecidas para el otorgamiento de créditos y manejo de cobros.

A todo empleado se le dará a conocer el Manual de Crédito.

Mantener el Manual de Crédito en un lugar de fácil acceso, para el personal que lo requiera.

Velar por el fiel cumplimiento de las políticas del Manual de Crédito.

Líneas de Acción

Minimizar los riesgos en la generación de créditos, con el cumplimiento de las políticas y reducir los niveles de morosidad.

Desarrollo

Para el desarrollo de este objetivo se toma en cuenta lo siguiente:

- Eliminar los préstamos extraordinarios o emergentes del Manual de Crédito.

- Se concederá renovación de un préstamo, cuando el socio abone el 100% del capital solicitado.

REGLAMENTO DE PRÉSTAMOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE ENERO CHAGUARPAMBA.

CAPITULO I

POLITICA GENERAL Y OBJETIVO

Art.1._ La política general de la Cooperativa en la concesión de préstamos a sus socios se regirá por los siguientes principios:

- a._ Liquidez y capacidad económica de la institución
- b._ Igualdad absoluta de los asociados para obtener los beneficios de crédito;
- c._ Rapidez y oportunidad en la entrega del préstamo, dentro de las posibilidades de la Cooperativa;
- d._ Protección de los socios a través de la concesión de préstamos para mejoramiento económico social, y,
- e._ Seguridad adecuada para la recuperación de préstamos.

CAPITULO II

DE LOS REQUISITOS PARA LA CONSESIÓN DE PRÉSTAMOS

Art 2._ Para tener derecho a los servicios de crédito de la cooperativa es indispensable reunir las siguientes condiciones:

- a._ Tener por lo menos 60 días de actividad como socio;
- b._ Estar en pleno goce de sus derechos, ahorrar regularmente y no encontrarse en mora en el cumplimiento de sus obligaciones directas e indirectas y;
- c._ Presentar la solicitud de préstamos al comité de crédito, mismos que decidirán sobre la concesión del mismo luego de un análisis del mismo luego de un análisis de los siguientes antecedentes:
 1. Liquidez y capacidad económica de la Cooperativa.
 2. Necesidad del Cooperado.
 3. Monto de ahorro periódico, certificados de aportación y encaje de crédito de acuerdo al monto del crédito.

4. Capacidad de pago.
5. Presentar las garantías correspondientes.
6. Poseer buen antecedente crediticio con la Cooperativa.

CAPITULO III

DE LA FINALIDAD DE LOS PRÉSTAMOS

Art 3._ Se otorgarán préstamos para fines productivos y comerciales que sean de utilidad para el socio, tales como: salud, educación, mejoras en el hogar, calamidad doméstica, producción, inversiones, adquisición de terrenos, construcción, ampliación o compra de vivienda, etc.

CAPITULO IV

DE LAS CLASES DE PRÉSTAMOS

Art 4._ Los préstamos que la Cooperativa otorga a sus socios se clasifican de la siguiente manera:

-Préstamos Ordinarios

Art 5._ PRESTAMOS ORDINARIOS

Son aquellos que se entregan para satisfacer las necesidades normales de los socios y se clasifican en créditos comerciales, de consumo, vivienda y para la microempresa. Para calcular su monto se consideran su capacidad económica y de endeudamiento.

Art 6._ Las cuotas de los préstamos ordinarios se determinarán de acuerdo con el líquido que el socio percibe en los roles de pago o ingresos que justifiquen, no pudiendo los dividendos mensuales exceder del 40% del total de los mismos una vez realizados todos los descuentos y deducciones que la empresa tenga que realizarle.

CAPITULO V

DE LAS RENOVACIONES, AMORTIZACIONES Y CANCELACIONES

Art 7._ Se concederá renovación de un préstamo ordinario cuando el socio abone el 100% del capital solicitado.

Art 8._ La renovación de los mismos será aprobada por el comité de Crédito de la Cooperativa, con las mismas condiciones del préstamo inicial.

Art 9._ Se podrán renovar los créditos bajo convenio por una sola vez, si este estuvieran cancelado el 100% del monto solicitado inicial.

Art 10._ Es absolutamente prohibido hacer cancelaciones totales o parciales de un préstamo con el valor de los certificados de aportación del socio, esto se podrá realizar solamente cuando el socio se liquide de la Cooperativa o cuando el mismo se encuentre en demanda judicial.

CAPITULO VI DE LOS PLAZOS E INTERESES

Art 11._ Los préstamos ordinarios se concederán a un plazo que será variable según su destino y monto, tal cual se determina CONTINUACIÓN:

Comerciales	36 Meses
Consumo	24 Meses
Vivienda	60 Meses
Microcrédito	12 meses
Productivo	6 a 12 meses
Convenio	48 meses

Art 12._ La Cooperativa cobrará a sus socios el interés vigente y señalado en las tablas mensuales emitidas por la Junta Bancaria a través del Banco Central.

CAPITULO VIII DE LAS GARANTIAS

Art 13._ Los créditos sobre firmas podrán ser desde US \$100,00 a \$1000,00 requerirá (1) un garante, de \$1,001.00 a 5,000.00 se requerirá (2) dos garantes, y de \$5,001.00 a 10,00.00 con hipoteca.

Para los créditos hipotecarios, la garantía, deberá ser el terreno o vivienda que se encuentre dentro del área de concesión; y se otorgará el 60% del avalúo, esto lo hará un perito evaluador.

Los créditos bajo la modalidad de convenio serán hasta \$10,000.00, se requerirá (2) garantes uno estable y otro podría ser contratado.

Art 14._ Ningún socio podrá garantizar a más de dos cooperados, al mismo tiempo.

Art 15._ La garantía no compromete la capacidad operativa del socio, siempre que su garantizado se encuentre al día en el pago de sus obligaciones con la cooperativa.

Art 17._ La garantía se libera cuando el deudor haya cancelado totalmente la obligación adquirida con la cooperativa.

CAPITULO VIII

DE LA PRIORIDAD DE LA ATENCIÓN DE LOS PRÉSTAMOS

Art 18._ Los préstamos serán autorizados por Gerencia General una vez que son aprobados por el Comité de Crédito, y tramitados por el asistente de crédito, de acuerdo a la disponibilidad económica de la Cooperativa, y su despacho será en el orden a la fecha de presentación de la solicitud.

Art 18._ Todo privilegio en la concesión de un préstamo puede ser denunciado al Consejo de Vigilancia, organismo que emitirá su informe al Consejo de Administración.

CAPITULO IX

DEL COMITÉ DE CRÉDITO

Art 19._ Estará integrado por tres miembros principales y tres suplentes, de los cuales se nombrará un Secretario, un Vocal Y al Gerente será quien presida el comité, quienes serán los encargados de calificar y aprobar los préstamos.

Art 20._ En caso de que una solicitud cumpla con las condiciones establecidas por este reglamento y haya sido permanentemente negada por el Comité de Crédito, al socio le queda recurso de apelación ante el Consejo de Administración, organismo que emitirá la decisión final.

CAPITULO X

DE LOS CRÉDITOS A DIRECTIVOS Y FUNCIONARIOS

Art 21._ Los créditos que solicitan los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia, Gerente, Funcionarios, Empleados y Trabajadores de la Cooperativa, seguirán el curso normal en el trámite, serán analizados y aprobados en primera instancia por la comisión de crédito y luego elevados al Consejo de Administración para su autorización final.

DISPOSICIONES GENERALES

Art 23._ Se añaden al presente reglamento todas las disposiciones que contengan la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria su reglamento general.

Art 24._ El presente reglamento deja sin efecto al anterior.

Fuentes de Financiamiento

Para el cumplimiento del presente objetivo se lo realizará con recursos de la cooperativa.

Cuadro 63
PRESUPUESTO

PRESUPUESTO			
CANTIDAD	DETALLE	PRECIO	TOTAL
	Recursos Materiales y Tecnológicos	\$ 50,00	\$50,00
TOTAL:			\$50,00

Fuente: Plan de Operatividad del Objetivo Estratégico 2

PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATEGICO N° 3

Incrementar la participación del mercado en colocaciones mediante la capacitación y asistencia técnica a los emprendedores del sector.

Descripción del Objetivo

El posicionamiento de una entidad en el mercado implica la aplicación de acciones que se utilice para diferenciarse de otra en forma favorable en los consumidores; en gran parte el futuro de las empresas depende de la posición que estas hayan logrado en el mercado.

El microcrédito es una herramienta de los sectores de Economía Social y Solidaria destinado a trabajadores y trabajadoras que desarrollan emprendimientos productivos, comerciales o de servicios de manera asociativa y/o familiar y necesitan dinero para adquirir insumos, maquinaria o para hacer crecer su actividad.

Está especialmente pensada para quienes no cuentan con garantías patrimoniales o no reúnen las condiciones para acceder a créditos bancarios tradicionales.

Diagnóstico

Conseguir el dinero necesario para llevar a cabo una idea de negocios es una de las preocupaciones más grandes de cualquier emprendedor.

La cooperativa en el tiempo que opera en el sector ha experimentado un continuo crecimiento y acogida en el servicio de los microcréditos; y, tomando en cuenta las diversas actividades de comercio y de emprendimiento que existen en el medio, permite el incremento de la demanda de este servicio; razón por la cual se debe aprovechar la demanda con una línea de microcrédito con capacitación y asistencia técnica para los emprendedores del sector, lo cual va contribuir al progreso de la comunidad.

Cuadro 64
Plan objetivo estratégico 3

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS
Promover el microcrédito para generar ingresos aprovechando la buena atención	Apoyar con el financiamiento a los proyectos económicos de emprendimiento orientados al bienestar de los asociados y sus grupos familiares.		8 Meses	Recursos Humanos Gerente	Lograr que los Asociados se formen en Emprendimiento empresarial y se vinculen a diferentes Asociaciones de emprendimiento existentes en el sector.
	Gestionar el apoyo de instituciones públicas y fundaciones que trabajan y brindan apoyo a las organizaciones y sectores de economía popular y solidaria como: REFSE.	Gerente Asuntos Sociales		Representantes de la REFSE,	Aumentar la captación de nuevos socios. Incrementar la participación de la cooperativa en el mercado.

Fuente: Definición de objetivos estratégicos

Política

Mejorar los conocimientos teóricos prácticos de los emprendedores que realizan o estén por realizar alguna actividad económica productiva en el sector. Líneas de Acción

Potenciar y fortalecer el crecimiento económico – financiero de la cooperativa apoyando a los asociados con microcréditos para actividades emprendedoras.

Desarrollar e institucionalizar mecanismos de medición de satisfacción de socios y de impacto de los productos y servicios financieros.

Desarrollo

La participación de la cooperativa en esta propuesta es fundamental ya que ella auspiciará este convenio de capacitación y asistencia técnica para los asociados y ciudadanía en general que deseen o estén interesados en realizar o poner en marcha una actividad económica productiva; mediante este proyecto se busca impulsar la productividad de los emprendedores para que de esta forma contribuya a mejorar su calidad de vida y el de sus familias.

En la cooperativa existen líneas de crédito en funcionamiento a través de las cuales se busca potenciar las actividades y capacidades emprendedoras de la población; por otra parte le permitirá a la entidad posicionarse en el mercado en el cual opera mediante el Microcrédito ya que así satisface la necesidad de financiamiento en el sector.

Para el desarrollo del objetivo se llevará a cabo una reunión mediante convocatoria realizada a los Directivos y Funcionarios de la entidad para socializar sobre la propuesta y poder coordinar las diferentes actividades y procedimientos a desarrollarse con el fin de llegar a un acuerdo con las instituciones tomadas en cuenta para que realicen la capacitación y asistencia técnica respectiva hacia la ciudadanía.

El gerente coordinará con los representantes de la REFSE para establecer la participación de dos capacitadores por institución así también se determinarán los meses, fechas, días, hora y lugar donde se van impartir las asesorías a la ciudadanía.

En cuanto a las asesorías que recibirá la ciudadanía en general, el gerente se encargará de realizar la convocatoria a través de radio y televisión en la que se detallará el mes, fecha, día, hora y lugar donde se llevará a cabo la socialización sobre temas de emprendimiento en actividades económicas.

Los eventos se desarrollarán en fechas determinadas y aprobadas tanto por los directivos de la cooperativa como de los capacitadores, las capacitaciones se las realizará cada dos meses durante el año.

Los temas de capacitación serán determinados en base a las diferentes temáticas relacionadas a las actividades económicas productivas de emprendimiento y sectores económicos que componen el aparato productivo del cantón.

Cuadro 65
Temas para la Capacitación a la Ciudadanía

TEMAS PARA LA CAPACITACIÓN
Generación de Empleo Gestión de Pequeños Negocios Empresas Familiares Relaciones Humanas Atención al Cliente Manejo de Financiamiento DIRIGIDO: A la Ciudadanía del Cantón Chaguarpamba LUGAR: Salón del Pueblo del GADCH HORARIO: Sábado de 15:00-17:00 La Capacitación se llevará a cabo cada dos Meses CAPACITADOR: REFSE

Fuentes de Financiamiento

Para el cumplimiento del presente objetivo se lo realizará con recursos de la cooperativa.

Cuadro 66
PRESUPUESTO

TIEMPO	TOTAL CAPACITADORES	INSTITUCIÓN CAPACITADORA	DETALLE	VALOR UNIT	TOTAL
8 Meses		Red de Entidades Financieras 5 Equitativas de la Región Siete REFSE	Alojamiento	\$ 20,00	\$ 100,00
			Alimentación	\$ 10,00	\$ 50,00
			Transporte	\$ 8,00	\$ 40,00
			Alquiler de infocus	\$ 20,00	\$ 100,00
			TOTAL:		\$ 290,00

Fuente: Plan de Operatividad del Objetivo Estratégico N° 3

PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATEGICO N° 4

Fortalecer el grado de confiabilidad mediante el incentivo de promociones

Descripción del Objetivo

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

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

Diagnóstico

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

Cuadro 67

Plan objetivo estratégico 4

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS
Buscar Incluir nuevos socios y reactivar los actuales por medio de la variación de productos y servicios financieros incentivando el ahorro mediante un plan de promociones.	Implementar y promover un plan de incentivos que motiven a los socios actuales y futuros de la cooperativa a través de premios como gorras, camisetas, esferográficos y noteros.	Gerente	12 Meses	Recursos Humanos	Atraer el ahorro y la inversión a la cooperativa. Incrementar la participación de asociados en las actividades que realice la cooperativa.
	Incentivar la cultura del ahorro en los asociados	Comité de Asuntos Sociales.		Recursos Financieros	Elevar el grado de pertenencia y fidelización de los asociados

Fuente: Definición de objetivos estratégicos

Políticas

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

Líneas de Acción

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

Desarrollo

En cuanto al desarrollo de este objetivo, se toma en cuenta los siguientes incentivos destinados a los asociados; con el fin que tengan presente el nombre de la cooperativa en el momento de utilizarlos.

- Camisetas y gorras con el logo de la cooperativa se entregarán a los socios que realicen un crédito.
- Esferográficos de material reciclable para los socios que realicen una apertura de cuenta.
- El notero con esfero se entregaran a los socios que realicen depósitos a plazo fijo.
- Gorras

KITS DE PROMOCIONES PARA LOS SOCIOS



Figura 3: Kits de promociones para los socios.

Cuadro 68
PRESUPUESTO

TIEMPO	CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNIT	TOTAL 5 AÑOS
En un año	500	Esferos en material reciclable con el logo	\$ 0,50	\$ 250,00
	200	Noteros incluidos esfero en material reciclable	\$ 1,29	\$ 258,00
	200	Camisetas con Logo de la Cooperativa	\$ 6,50	\$ 1,30
	100	Gorras con logo de la Cooperativa	\$ 5,00	\$ 500,00
			TOTAL:	\$ 1.009,30

Fuente: Deportivo Vélez, Gráficas Santiago

PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATEGICO N° 5

Contar y mantener el personal capacitado con el fin de brindar calidad, eficiencia en el servicio a los asociados.

Descripción del Objetivo

La capacitación es un proceso educacional de forma estratégica aplicada de manera organizada y general, mediante la misma, el personal adquiere o desarrolla conocimientos, habilidades específicas concernientes al trabajo, y modifica sus actitudes frente aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Diagnóstico

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Es así que en la cooperativa el personal cumple y desarrolla sus actividades asignadas en forma generalizada, por lo que es necesario realizar esfuerzos para que la capacitación sea de forma permanente considerándose que el recurso más importante de toda empresa lo constituye el personal implicado en las actividades laborales, lo cual contribuirá a mejorar el servicio y atención a los socios, creando mayor operatividad y correcto desenvolvimiento de las actividades,

se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, se promueve la comunicación a toda la organización.

Cuadro 69

Plan objetivo estratégico 5

<u>ESTRATEGIA</u>	<u>ACTIVIDADES</u>	<u>RESPONSABLES</u>	<u>TIEMPO</u>	<u>RECURSOS</u>	<u>RESULTADOS</u>
Efectuar un plan de capacitación con Temas Financieros que les permita un mejor desenvolvimiento del personal en el desempeño de sus actividades y mantenerse competitivos.	Realizar un plan de capacitación para el personal de la cooperativa con temas relacionados a las funciones y actividades que desempeña	Gerente	7 Meses	Recursos Humanos Recursos Financieros	Aumentar la productividad de los empleados. Mejorar los conocimientos y motivación del personal. Fomentar una cultura de cooperación y servicio hacia el socio por parte del personal.

Fuente: Definición de objetivos estratégicos

Políticas

La capacitación será de carácter obligatorio, razón por la cual debe participar todo el personal quienes deben ser puntuales y participar activamente en el proceso de capacitación.

La capacitación se llevara a cabo en horas no laborables.

Facilitar la preparación pertinente de los empleados con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral.

La culminación de los programas de capacitación se tendrá en cuenta de acuerdo con el tiempo estipulado por el centro de formación; para todos los casos de capacitación, de no acreditar la aprobación del curso deberá reembolsar la suma cubierta por la cooperativa.

Líneas de Acción

Se lo realizara a través de seminarios como: Relaciones Humanas, Planeación Estratégica.

Desarrollo

La Capacitación al Personal que labora en la cooperativa se la realizará tomando en cuenta los siguientes temas.

Capacitación de:

Relaciones Humanas

Planeación Estratégica

Cuadro 70 **TALLER DE RELACIONES HUMANAS**

TALLER DE RELACIONES HUMANAS
TEMA DEL CURSO: RELACIONES HUMANAS
DIRIGIDO A: A GERENTE Y PERSONAL DE LA COOPERATIVA
FECHA DE INICIO: ENERO
HORARIO: 18:00- 21:00
DURACIÓN: 60 HORAS PEDAGOGICAS
LUGAR: INSTALACIONES DE LA COOPERATIVA
INSTRUCTORES: PERSONAL DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL SECAP
FINANCIAMIENTO: CON RECURSOS DE LA COOPERATIVA
OBJETIVO: Las buenas relaciones humanas es un factor importante para el éxito de las organizaciones modernas no sólo con los socios sino también internamente; con su personal. Este taller permitirá identificar las características necesarias para crear y mantener relaciones humanas positivas entre el personal que labora en la entidad. Analizar las técnicas y métodos más recurrentes para poder integrar equipos de trabajo, armónicos, eficaces y eficientes, orientados hacia el logro de los objetivos de la entidad.
CONTENIDO: Que son las Relaciones Humanas La Comunicación Importancia de la constitución de equipos de Trabajo La motivación y el desarrollo interpersonal

Fuente: Secap – Loja

MATERIAL DE LA CAPACITACIÓN

ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS



ORIGEN

Las 4 principales causas del de la Teoría de las Relaciones Humanas, surgimiento fueron:

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin.
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne.

CARACTERÍSTICAS

- RELACIONES DE COHESIÓN Y ANTAGONISMO
- ESTATUS
- COLABORACIÓN ESPONTÁNEA
- CAMBIOS DE NIVEL Y ALTERACIONES DE GRUPOS INFORMALES.
- LA ORGANIZACIÓN INFORMAL TRASCIENDE LA ORGANIZACIÓN

TEORÍA CLÁSICA	RELACIONES HUMANAS
➤ Trata la organización como una máquina.	➤ Trata la organización como un grupo de personas.
➤ Hace énfasis en las tareas o la tecnología.	➤ Hace énfasis en las personas.
➤ Se inspira en sistemas de Ingeniería.	➤ Se inspira en sistemas de psicología.
➤ Autoridad centralizada.	➤ Delegación plena de la autoridad.
➤ Líneas claras de autoridad.	➤ Autonomía del trabajador.
➤ Especialización y competencia técnica.	➤ Confianza y apertura.
➤ Intensa división del trabajo.	➤ Énfasis en las relaciones humanas.
➤ Confianza en reglas.	➤ Confianza en las personas.

ORGANIZACIÓN FORMAL

TOMA A LA EMPRESA COMO UN CONJUNTO DE FUNCIONES DISTRIBUIDAS JERÁRQUICAMENTE Y ENCAMINADAS HACIA EL LOGRO DEL OBJETIVO PROPUESTO; POR TAL RAZÓN LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL PUEDEN RESUMIRSE DE LA SIGUIENTE MANERA:

- DIVISIÓN DEL TRABAJO
- ESPECIALIZACIÓN
- JERARQUÍA



APLICACIONES

Entre las aplicaciones principales obtenidas a partir de la implementación de esta teoría podemos mencionar:

- La producción esta en función del grupo, entre mayor sea la integración del grupo, mayor es la eficiencia.
- Los trabajadores no actúan solo por sus intereses individuales, se adecuan al grupo.
- Las personas son motivadas principalmente por la necesidad de reconocimiento.

Figura 4: Material de Capacitación

114

Cuadro 71

TALLER DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

<p style="text-align: center;">TALLER DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICAS</p> <p>TEMA DEL CURSO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>DIRIGIDO A: A GERENTE Y PERSONAL DE LA COOPERATIVA</p> <p>FECHA DE INICIO: MAYO</p> <p>HORARIO: 18:00- 21:00</p> <p>DURACIÓN: 60 HORAS PEDAGOGICAS</p> <p>LUGAR: INSTALACIONES DE LA COOPERATIVA INSTRUCTORES: PERSONAL DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL SECAP</p> <p>FINANCIAMIENTO: CON RECURSOS DE LA COOPERATIVA</p> <p>OBJETIVO:</p> <p>En cuanto a esta temática, le va a permitir elaborar planes estratégicos ya que sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.</p> <p>CONTENIDO:</p> <p style="text-align: center;">Que es planeación Importancia de la Planeación Estratégica Objetivos de la Planeación Estratégica Etapas de la Planeación Estratégica Principios de la Planeación Estratégica</p>

Fuente: SECAP

MATERIAL DE LA CAPACITACIÓN



Figura 5: Material de Capacitación

Cuadro 72 Detalle de la Capacitación

CANTIDAD DE SEMINARIOS	SEMINARIOS	NUMERO DE PARTICIPANTES	PARTICIPANTES	MES	DIAS	HORARIO	TOTAL HORAS
1	RELACIONES HUMANAS	5	INTEGRANTES DE LA COOPERATIVA	ENERO	LUNES A VIERNES	18:00 a 21:00	60
1	PLANEACIÓN COOPERATIVA	5	INTEGRANTES DE LA COOPERATIVA	JULIO	LUNES A VIERNES	18:00 a 21:00	60
							120 H

Fuente: SECAP

Cuadro 73 PRESUPUESTO

CANTIDAD DE SEMINARIOS	MES	SEMINARIOS	NÚMERO DE PARTICIPANTES	PARTICIPANTES	VALOR DE UNITARIO	VALOR TOTAL
1	ENERO	RELACIONES HUMANAS	5	INTEGRANTES DE LA COOPERATIVA	\$ 35,00	\$ 175,00
1	JULIO	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	5	INTEGRANTES DE LA COOPERATIVA	\$ 35,00	\$ 175,00
TOTAL:						\$ 350,00

Fuente: SECAP

Cuadro 74

PLAN OPERATIVO																
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	TIEMPO											
					ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Lograr el reconocimiento de la cooperativa en el sector mediante la difusión del material publicitario .	Número de campañas publicitarias impulsadas en el año/ % de recordación del Nombre de la COAC	La contratación será en los medios de comunicación más conocidos. En cada anuncio publicitario debe hacer referencia a las tasas de interés, productos y servicios que ofrece la entidad.	\$ 2.400,00	Gerente												
Reducir el nivel de morosidad mediante la actualización del Manual de Crédito	Numero de crédito Vencidos/Numero de créditos cancelados	Presentación del Manual de Crédito, la aprobación, la puesta en marcha y su respectiva evaluación.	\$50,00	Gerente Departamento de Crédito y Cobranza												
Incrementar la participación de mercado en colocaciones, mediante la capacitación y asistencia técnica a los emprendedores del sector	Impacto socio-económico (calidad de vida) de los servicios financieros en los socios	Apoyar con el financiamiento a los proyectos económicos de emprendimiento. Gestionar el apoyo de instituciones públicas	\$ 290,00	Gerente Asuntos Sociales												
Fortalecer el grado de confiabilidad mediante el incentivo de promociones.	Índice de Fidelización de los socios / Incremento (%) de socios activos en el año	Implementar y promover un plan de incentivos que motiven a los socios actuales y futuros de la cooperativa Incentivar la cultura del ahorro en los asociados	\$ 1.009,30	Gerente Comité de Asuntos Sociales												
			\$ 350,00	Gerente												

<p>Contar y mantener el personal brindar calidad</p> <p>Contar y mantener el personal capacitado con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio a los asociados.</p>	<p>Número de reclamos de socios /</p> <p>Número de problemas resueltos</p>	<p>Realizar un plan de capacitación para el personal de la cooperativa con temas relacionados a las funciones y actividades que desempeña</p>	
---	--	---	--

MATRIZ DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Fuente: Presupuestos individuales de cada Objetivo Estratégico determinado para la “29 DE ENERO”

g DISCUSIÓN

Diariamente las empresas están buscando mejorar la calidad de sus servicios, motivar al Recurso Humano, capacitar a su personal, alimentar la actitud positiva hacia el cliente, hacer que los detalles más pequeños marquen la diferencia de la competencia, que el servicio sea el adecuado desde la primera vez, con el mínimo de errores, fiabilidad y confiabilidad, establecer una Planificación Estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo, definiendo específicamente la misión de la organización, lo que les garantiza estar en mejores condiciones de dar dirección y orientación a las actividades que realizar. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

En base al desarrollo de los objetivos específicos propuestos en el proyecto de tesis como son: realizar el diagnóstico económico financiero y determinar estrategias, actividades y presupuesto, y, de acuerdo a los resultados obtenidos se determina que luego de haber realizado la Evaluación Externa en la cual se hace constar el diagnóstico y análisis al sector en el cual opera la entidad, así como la aplicación de la Evaluación Interna la cual contiene el diagnóstico a la situación interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO” no cuenta con una herramienta administrativa como es la Planeación Estratégica, lo que ha ocasionado que su desarrollo, crecimiento y renovación se direccionen sin orientación y proyección empresarial.

Se hizo la comparación con el único trabajo de titulación realizado que es: Examen de auditoría integral al componente crédito de consumo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Enero”, efectuado por las autoras: Ana Guerrero Jiménez y María Teresa Cuenca, en el año 2015, de la Universidad Técnica Particular de Loja, donde se analiza un diagnóstico de la Cooperativa, y se recomienda que se elabore y difunda un plan operativo anual, se implemente políticas y procedimientos que guíen el proceso de concesión de créditos.

Evidenciamos que los resultados de la presente investigación con los encontrados comparte similitudes como: La realización del plan operativo anual ya que a través

de la incorporación de proyectos o planes y aplicación de estrategias se logrará el adelanto económico y financiero de la cooperativa, los cuales fortalecerán la estructura y capacidad organizativa por medio de un proceso a largo plazo evaluando constantemente mediante el trabajo y compromiso de todos los empleados. Y la Actualización del manual de crédito, que garantice el cumplimiento de las políticas establecidas para el otorgamiento de créditos.

Ante lo antes expuesto se determina la aplicación de la Planeación Estratégica a la “29 DE ENERO”, ya que dicha herramienta es de vital importancia la cual permitirá optimizar los recursos direccionando los objetivos, estrategias y desempeño de actividades de forma eficaz y eficiente por parte del personal con el respectivo presupuesto, así como también facilita en base a los resultados obtenidos, estar en la capacidad de tomar decisiones que conlleven al desarrollo institucional, a través del Plan Operativo Anual y la aplicación de las estrategias, permita medir las metas, y objetivos propuestos.

En cuanto a los proyectos planteados en la presente planeación estratégica es importante hacer hincapié en hacer uso de los medios de comunicación de mayor acogida para a través de éstos dar a conocer a la ciudadanía de los servicios financieros que ofrece la cooperativa en el sector.

El Departamento de Crédito y Cobranza no dispone de un Manual Actualizado de Crédito, lo que provoca que el personal no tenga un eficiente control en las operaciones de crédito y cobranza por lo cual permite conceder créditos mal otorgados ocasionando morosidad de socios, cartera vencida y cuentas incobrables.

Brindar apoyo con asesorías y capacitación a las personas que realicen actividades productivas de emprendimiento en el sector con el propósito de mejorar la calidad de vida para el socio, cliente y sus familias con la participación de financiamiento por parte de la cooperativa lo cual permitirá incrementar su participación de mercado en cuanto a colocaciones.

Así también es de suma importancia tomar en cuenta la motivación el incentivo haciendo el reconocimiento por la fidelidad, confianza y credibilidad de los

asociados que posee la cooperativa, lo cual repercute en la consolidación de la imagen institucional.

Se propone plantear la capacitación al personal que labora en la cooperativa con el fin que permita un mejor desenvolvimiento de sus actividades y funciones así también puedan hacer frente a los diversos cambios que se presentan en el entorno.

h. CONCLUSIONES:

Las conclusiones a las que se ha llegado después de haber culminado la realización del presente trabajo son las siguientes:

- A través del análisis FODA, se pudo establecer las Fortalezas y Debilidades en el ámbito interno así como también las Amenazas y Oportunidades del medio externo, que permitirán tomar las medidas correctivas.
- Existe un elevado nivel de morosidad en la cartera de crédito, no se han determinado normas de control, en cuanto al otorgamiento de créditos esto se refleja los porcentajes del 47,34% en el año 2014 y del 83,89% en el año 2015.
- La cobertura de las provisiones para créditos incobrables es baja, situación que no le permite cubrir los préstamos morosos, obteniendo como resultados del análisis los siguientes porcentajes: 40,64% en el año 2014 y el 39,45% en el 2015.
- El indicador de morosidad permitió identificar las debilidades en la gestión de la cobranza concluyendo que existe ineficiencia en la valoración crediticia, es decir el análisis de ingresos del solicitante, verificación de la información y falta de garantías, es por ello que la morosidad de los créditos otorgados están sobre el nivel de lo establecido en el sistema Cooperativista.
- Se realizó el plan operativo anual para cada periodo, para evaluaciones posteriores, de manera que su aplicación permita medir las metas, objetivos y presupuestos propuestos.
- Se planteó los objetivos estratégicos como son Difusión de Publicidad, Capacitación al Personal y Actualización del manual de Crédito en el Plan Operativo Anual, que le permitan mejorar, para el desarrollo de la Cooperativa.

i. RECOMENDACIONES:

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

- Tener conocimiento de los cambios que produzcan en el ámbito de la competencia considerando las oportunidades y amenazas, factores determinantes para el éxito de la empresa.
- Establecer y definir procesos, políticas y procedimientos de crédito y cobranzas para un adecuado control y seguimiento de los créditos otorgados a los clientes por la Cooperativa.
- Se debe incrementar las respectivas provisiones al momento de emitir créditos para de esta manera evitar riesgos que afecten la rentabilidad de la cooperativa por la carga de préstamos morosos incobrables.
- Aplicar una política de reestructuración de créditos vencidos que permita dialogar con los socios ofertándoles facilidades en sus pagos y plazos más prolongados con el objeto de lograr liquidez y solvencia económica.
- Es necesario que la entidad elabore, difunda y disponga el plan operativo anual para cada periodo, para evaluaciones posteriores, de manera que su aplicación permita medir las metas, objetivos y presupuestos propuestos.
- Dar cumplimiento y seguimiento a los objetivos estratégico planteado en el Plan Operativo Anual, con el propósito de lograr el adelanto económico y financiero de la Cooperativa.

j) BIBLIOGRAFIA:

Acosta, D. & Lapita R. (2005). *El Otro Riesgo País* (Segunda Edición ed.). Montevideo: Ediciones Abya-Yala.

Briceño, J. M. (2013). Loja, Loja.

Caicedo, K. L. (2011). PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MANANTIAL DE ORO LTDA. Loja, Loja, Ecuador: UTPL.

Comerciales, M. d. (2014). *Manual de técnicas comerciales*. Recuperado el 20 de 05 de 2016, de <http://www.ipyme.org/Publicaciones/ManualTecnicasComerciales.pdf>

coopelesca. (2015). *Coopelesca*. Recuperado el 02 de 05 de 2016, de

http://www.coopelesca.co.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=66.

Crédito, C. M. (2009). *Sistema Monitoreo Perlas*. USA.

David, & R., F. (2013). *Conceptos de Administracion Estratégica*. México: Pearson Educación 14va Ed.

Enero, C. A. (2013). *Manual de Crédito*. Chaguarpamba

Definiciones. (2008). Recuperado el 10 de Mayo de 2016, de Definiciones:

<http://definicion.de/plan/>

Definición.DE. (Enero de 2008). Obtenido de Definición.DE:

<http://definicion.de/planeacion-estrategica/>.

ecolink.com. (2015). *Definicion*. Recuperado el 02 de 05 de 2016, de

<http://www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml> Farq.edu.

(2015). *marketing*. Recuperado el 02 de 05 de 2016, de

<http://www.farq.edu.uy/marketing/files/2013/08/Producto.pdf>

Keller & Kotler. (2006). *MERCADO*.

Loja, U. N. (2008). *Contabilidad para Organizaciones Especiales*.

(2001). *Ley de Cooperativas*. Quito.

Menguzzato & Renau. (1999). *La dirección estratégica de la empresa*. MES.

MICLOS Tomas, y. M. (2009). *Las Decisiones Políticas de la Planificación Estratégica*. Siglo XXI.

Mintzberg & Waters. (2005).

PUCP. (07 de Enero de 2010). Recuperado el 01 de Enero de 2016, de

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/01/07/importancia-del-plan-estrategico/>

Romero, A. F. (2004). *Dirección y Planificación en las empresas y organizaciones*.

Madrid España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Salazar, A. L. (2008). *Planificación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa* (Vol. Segundo Volumen). México: EconoQuantom.

Salvador, K. L. (2011). Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Manantial de Oro Ltd.". Loja

Yubeira, R. C. (2008). Planificación Estratégica. Mérida

11. ANEXOS:



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE ENERO
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

Codigo	Nombre	total
1	ACTIVO	851,128.82
11	FONDOS DISPONIBLES	56,639.29
1101	Caja	51,223.00
1103	Bancos y otras instituciones financieras	5,416.29
13	INVERSIONES	35,000.00
1301	A valor razonable con cambios en el estado de resultados de	20,000.00
1303	Disponibles para la venta de entidades del sector privado y sector	15,000.00
14	CARTERA DE CREDITOS	584,918.07
1401	Cartera de créditos comerciales por vencer	99,445.83
1402	Cartera de créditos de consumo por vencer	69,464.06
1403	Cartera de créditos de vivienda por vencer	63,109.47
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	97,957.33
1409	Cartera de créditos comerciales refinanciados por vencer	6,000.00
1410	Cartera de créditos de consumo refinanciada por vencer	4,000.00
1412	Cartera de créditos para la microempresa refinanciada por vencer	11,000.00
1425	Cartera de créditos comercial que no devenga intereses	48,116.95
1426	Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses	32,919.03
1427	Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses	43,840.47
1428	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses	50,243.66
1449	Cartera de créditos comercial vencida	17,602.90
1450	Cartera de créditos de consumo vencida	56,833.80
1451	Cartera de créditos de vivienda vencida	9,557.29
1452	Cartera de créditos para la microempresa vencida	17,774.29
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	(42,947.01)
16	CUENTAS POR COBRAR	84,443.26
1614	Pagos por cuenta de clientes	10,221.85
1615	Intereses reestructurados por cobrar	2,092.90
1690	Cuentas por cobrar varias	72,128.51
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	43,206.65
1803	Construcciones y remodelaciones en curso	25,620.63
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	9,094.74
1806	Equipos de computación	15,631.49
1899	(Depreciación acumulada)	(7,140.21)
19	OTROS ACTIVOS	46,921.55
1901	Inversiones en acciones y participaciones	17,045.00
1902	Derechos fiduciarios	2,540.00
1904	Gastos y Pagos anticipados	6,844.76
1905	Gastos diferidos	4,434.40
1906	Materiales, mercaderías e insumos	201.20
1990	Otros	15,856.19
2	PASIVOS	652,883.02
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	616,993.05
2101	Depósitos a la vista	201,397.53
2103	Depósitos a plazo	415,595.52

25	CUENTAS POR PAGAR	35,168.14
2501	Intereses por pagar	1,070.38
2503	Obligaciones patronales	10,329.39
2504	Retenciones	641.34
2505	Contribuciones, impuestos y multas	4,439.40
2506	Proveedores	547.24
2590	Cuentas por pagar varias	18,140.39
29	OTROS PASIVOS	721.83
2990	Otros	721.83
3	PATRIMONIO	198,245.80
31	CAPITAL SOCIAL	146,670.28
3103	Aportes de socios	146,670.28
310305	Aportes de socios (Comunes Certif. Aportación)	112,910.39
310310	Aportes de socios Obligatorios	33,759.89
33	RESERVAS	40,920.35
3301	Legales	25,549.87
3303	Especiales	15,370.48



Sr. Victor Largo
GERENTE




Ing. Guadalupe Mora
CONTADORA (E)





COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE ENERO
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

Codigo	Nombre	Total
4	GASTOS	77,184.99
41	INTERESES CAUSADOS	21,862.93
4101	Obligaciones con el público	21,862.93
45	GASTOS DE OPERACION	55,322.06
4501	Gastos de personal	30,837.55
4502	Honorarios	3,545.36
4503	Servicios varios	11,142.22
4504	Impuestos, contribuciones y multas	1,605.82
4506	Amortizaciones	500.00
4507	Otros gastos	7,690.95
5	INGRESOS	87,840.16
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	69,142.53
5101	Depósitos	658.85
5103	Intereses y descuentos de inversiones en	224.17
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	68,259.51
54	INGRESOS POR SERVICIOS	18,697.63
5404	Manejo y cobranzas	18,697.63
5	TOTAL INGRESOS	87,840.16
4	TOTAL EGRESOS	77,184.99
	UTILIDAD DEL PERIODO	10,655.17

Sr. Victor Largo
GERENTE

Ing. Guadalupe Mora
CONTADORA (E)



INDICE

CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
a. TITULO	1
b. RESUMEN	2
SUMMARY	3
c. INTRODUCCIÓN	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA	8
e. MATERIALES Y MÉTODOS	28
f. RESULTADOS	31
g. DISCUSIÓN	119
h. CONCLUSIONES	122
i. RECOMENDACIONES	123
j. BIBLIOGRAFÍA	124
k. ANEXOS	122
INDICE	129