



1859

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

## FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

### TÍTULO:

**“ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PARA  
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO 29 DE ENERO DEL CANTÓN  
CHAGUARPAMBA PERIODO 2019-2024”**

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

### AUTOR:

JOSÉ LUIS AYALA CUENCA

### DIRECTOR:

ING. JORGE B. VALLEJO RAMÍREZ

**LOJA – ECUADOR  
2019**

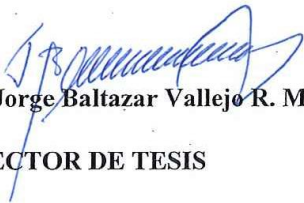
## **CERTIFICACIÓN**

**ING. JORGE BALTAZAR VALLEJO RAMÍREZ, M.A.E, DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, FACULTAD JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS Y DIRECTOR DE TESIS.**

### **CERTIFICA:**

Que el trabajo de tesis titulado **“ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE ENERO DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA PERIODO 2019-2024”** previo a la obtención del grado de Ingeniero en Banca y Finanzas, ha sido realizado bajo mi dirección, control y supervisión, cumpliendo los requerimientos establecidos en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja por lo que autorizo su presentación para que sea calificado por un tribunal.

**Loja, 31 de Julio de 2019**

  
**Ing. Jorge Baltazar Vallejo R. M.A.E**

**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, José Luis Ayala Cuenca, declaro ser autor del presente trabajo de tesis, y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes y jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

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

**AUTOR:** José Luis Ayala Cuenca

**FIRMA:**



**CEDULA:** 1105084360

**FECHA:** Loja, 01 de Agosto de 2019

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

Yo, **JOSE LUIS AYALA CUENCA**, declaro ser el autor de la tesis titulada **“ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE ENERO DEL CANTON CHAGUARPAMBA PERIODO 2019-2024”** como requisito para optar el título de Ingeniero 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 01 días del mes de Agosto del 2019, firma el autor.

**Firma:**

**Autor:** José Luis Ayala Cuenca

**Cédula:** 1105084360

**Dirección:** Loja, calle Ambato e Ibarra

**Correo Electrónico:** joseluisayalacuenca@gmail.com

**Teléfono:** 2600308 **Celular:** 0962018328

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director de Tesis:** Ing. Jorge Baltazar Vallejo Ramírez.

**Miembros del Tribunal:**

**Presidente:** Ing. Abraham Boanerges Crespo Cordova Mg. Sc.

**Vocal:** Dra. Judith del Carmen Achupallas Jaramillo Mg.Sc.

**Vocal:** Ec. Lenin Ernesto Peláez Moreno Mg. Sc.

## **DEDICATORIA**

Primeramente agradezco a Dios, por la inspiración que me ha dado en todo momento, y que gracias a él hoy veo realizada una meta más en mi vida. A mis Padres y hermana, por su apoyo incondicional que ha sido fundamental en todo este proceso de formación, ya que con su amor y ejemplo me han 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 toda mi familia que me han brindado su apoyo, confianza y motivación para llegar a la culminación de mi carrera profesional.

José Luis

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento infinito a la Universidad Nacional de Loja, Facultad 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.

Agradezco también al Ing. Jorge Baltazar Vallejo Ramírez. Quien como director del presente trabajo de tesis, me ha guiado y brindado su apoyo incondicional para poder culminar exitosamente con mi trabajo de investigación.

Reconozco también 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.

El Autor

**a) TÍTULO**

**“ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO  
Y CRÉDITO 29 DE ENERO DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA PERIODO 2019-  
2024”**

## **b) RESUMEN**

La presente tesis es una investigación de tipo descriptiva, la cual fue aplicada para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO” del cantón Chaguarpamba, con la finalidad de ofrecer soluciones a los problemas que actualmente enfrenta la entidad, permitiendo mejorar la eficiencia competitiva, además mejorar su desempeño e incrementar los niveles de participación y crecimiento en el sector financiero.

La metodología descriptiva sirvió para definir, clasificar, describir e identificar los principales problemas, los mismos que surgieron del análisis de los factores internos y externos estableciendo, con ello las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la entidad; de la recopilación de información mediante la aplicación de una entrevista realizada al gerente. Así como también de una Encuesta a los socios de la cooperativa lo que permitió recolectar información y conocer la situación actual de la entidad.

Lo fundamental del trabajo se centró en la realización del análisis situacional del cual se llegó a obtener la información necesaria para elaborar la matriz de evaluación de factores (EFE), como también la realización de la matriz del perfil competitivo MPC. Se realizó además el análisis de los factores internos, para ello se aplicó las Encuestas a los socios y el diagnóstico financiero con la aplicación de los análisis financieros vertical y horizontal, aplicación de indicadores financieros de la SEPS; la información obtenida sirvió de base para la elaboración de la matriz de evaluación de los factores internos (EFI).

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 con lo que se llegaron a obtener las estrategias para dicha 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, y Presupuesto. En la parte complementaria, se hacen constar las conclusiones con las respectivas recomendaciones las mismas que generan un aporte importante en la investigación realizada.



El trabajo se aplicó en una población de 2330 socios donde se determinó una muestra de 327 personas a las cuales se les realizó una Encuesta que permitió la obtención de información necesaria para el desarrollo de los objetivos.

Finalmente, se deduce que existe ineficiencia en la colocación de créditos, producido principalmente por factores como, un inadecuado análisis de ingresos del solicitante, escasa información y falta de garantías, es por ello que la morosidad de los créditos otorgados es elevada; es por ello que se recomienda aplicar una política de restructuración 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.

**Palabras Claves:** Ahorro, crédito, estado financiero, financiación, finanzas.

## **ABSTRACT**

This thesis is a descriptive type of research, which was applied to the Savings and Loan Cooperative "29 JANUARY" in the canton of Chaguarpamba, in order to offer solutions to the problems currently facing the entity, improving competitive efficiency, improving its performance and increasing levels of participation and growth in the financial sector.

The descriptive methodology served to define, classify, describe and identify the main problems, the same that arose from the analysis of internal and external factors establishing, thereby the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of the entity; from the collection of information through the application of an interview conducted with the manager. As well as a Survey to the members of the cooperative which allowed to collect information and to know the current situation of the entity.

The fundamental part of the work focused on carrying out the situational analysis from which the necessary information was obtained to prepare the factor evaluation matrix (FEM), as well as the completion of the MPC competitive profile matrix. The analysis of internal factors was also carried out, for which purpose the Partner Surveys and the financial diagnosis were applied with the application of vertical and horizontal financial analyses, application of SEPS financial indicators; the information obtained served as the basis for the elaboration of the internal factors evaluation matrix (EFI).

With the information obtained through the analysis of both external and internal factors, the SWOT matrix was prepared, which led to the strategies for this entity. The structure of the strategic objectives is nuanced by the determination of Strategy, Activities, Policy, Lines of Action, Resources, Time, Responsible for their fulfillment, Expected Results, and Budget. In the complementary part, the conclusions are recorded with the respective recommendations, which generate an important contribution in the research carried out.

The work was applied in a population of 2330 partners where a sample of 327 people was determined and a survey was carried out to obtain the necessary information for the development of the objectives.

Finally, it is deduced that there is inefficiency in the placement of credits, produced mainly by factors such as an inadequate analysis of the applicant's income, scarce information and lack of guarantees, which is why the delinquency of the credits granted is high; this is why it is recommended to apply a policy of restructuring expired credits that allows dialogue with the partners offering them facilities in their payments and longer terms in order to achieve liquidity and economic solvency.

Keywords: Savings, credit, financial status, financing, finance.

## c) INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito juegan un papel muy importante en la economía del país, debido al crecimiento significativo que han tenido en los últimos años; uno de sus principales factores que ha permitido el éxito de las cooperativas en el mercado financiero ha sido su enfoque en las finanzas populares.

El planteamiento de estrategias de crecimiento constituye una herramienta clave que permite ser competitivos en el mercado, por tanto, cada organización debe contar con ello 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 presente trabajo de tesis, servirá como herramienta para lograr el crecimiento sostenido de la cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO” del cantón Chaguarpamba, modernizando la gestión empresarial y motivando a que los servicios que se ofrecen sean con eficiencia y calidad.

La estructura responde a los lineamientos establecidos por el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, el cual consta de: **Título**, que presenta el tema objeto de estudio; **Resumen**, contiene una visión general del trabajo de tesis realizado en beneficio de la COAC “29 DE ENERO”; **Introducción**, se plantea en base a una recopilación general sobre el contenido del presente trabajo investigativo; **Revisión de Literatura**, se incluye referentes teóricos relacionados a las cooperativas de ahorro y crédito; **Materiales y Métodos**, la metodología sirvió para obtener la información necesaria para cada procedimiento ; **Resultados**, se elaboró los resultados en base a la información proveniente de la entrevista, Encuesta y Estados financieros; **Discusión**, basada en la comparación de los resultados obtenidos en otras investigaciones; **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 para que la propuesta de estrategias constituya un aporte de mejoramiento a la cooperativa; **Bibliografía**, se incluyen diferentes bibliografías a las que se recurrió para contar con conocimientos claros sobre el proceso de planteamiento de estrategias; **Anexos**, se incluyen los formatos de la Encuesta, y entrevista que fueron aplicadas para la recolección de información necesaria.

## **d) REVISION DE LITERATURA**

### **Contexto de la Investigación**

#### **Sistema financiero**

El sistema financiero es el conjunto de instituciones financieras, medio y mercado que hacen posible que el ahorro de unos vaya a parar a manos de los demandantes de crédito, canalizando así el ahorro y la inversión con el fin de conseguir el crecimiento económico del país. Por lo tanto, sirve para intermediar entre los que tienen exceso de dinero y lo quieren prestar, y los que necesitan financiación. Es decir, lo que genera el sistema financiero son créditos. Un actor muy importante dentro del sistema financiero son los bancos y cooperativas de ahorro, que hacen de intermediarios entre los que tienen exceso de dinero y los que lo necesitan. (Economipedia, 2018)

#### **Economía popular y solidaria**

Es una forma de organización económica en la que sus integrantes organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios a través de relaciones basadas en la solidaridad, cooperación y reciprocidad, siendo el ser humano el principal sujeto de su actividad. (LOEPS, 2011)

La economía popular y solidaria está conformada por diferentes organizaciones: los sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas, así como también las unidades económicas populares (Auquilla Belema & Ordóñez Bravo, 2013).

#### **Conformación del sistema financiero popular y solidario**

El sistema financiero popular y solidario está compuesto por:

Cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro.

#### **Cajas de ahorro**

Las cajas de ahorro y crédito son instituciones que pertenecen al sistema financiero popular y solidario, se crean con la finalidad de ofrecer financiamiento para pequeños proyectos en

beneficio de sus asociados los cuales por lo general son de bajos recursos económicos razón por la cual no son considerados como sujetos de crédito por la banca comercial.

### **Bancos comunales**

Los bancos comunales son una metodología de crédito que permiten acceder a créditos a personas que tienen un objetivo común, no poseen garantías reales ni personales, y que por su ubicación geográfica y costos de traslado no pueden acceder a créditos en el sistema financiero tradicional. (visionfund, 2018)

### **Entidades Asociativas o Solidarias**

Son aquellas instituciones constituidas por un grupo de al menos cinco personas con el objeto de abastecer a sus asociados los recursos necesarios para la producción, mejorando su capacidad competitiva e implementando economías de escala a través de mecanismo de cooperación.

### **Cooperativas**

Es una asociación voluntaria de un grupo de personas que deciden unirse con el fin de crear una organización que permita satisfacer las necesidades ya sea económicas, sociales o culturales de sus miembros. (Eumed, 2013) Son un tipo de organización sin fines de lucro, y son conformadas libremente por sus miembros, llamados asociado.

### **Cooperativas de ahorro y crédito**

#### **Concepto**

Las cooperativas de ahorro y crédito son sociedades pertenecientes al sistema financiero popular y solidario. Es la unión de un grupo determinado de personas que se dedican a una misma actividad y que su fin es ayudarse los unos a los otros con el fin de satisfacer sus necesidades financieras (Morales, 2014). Esto a través de la oferta de sus productos y servicios financieros propios de estas entidades de crédito

#### **Políticas de las cooperativas de ahorro y crédito**

Las políticas son guías que permiten orientar la acción; lineamientos a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite en varias ocasiones dentro de una organización. Es decir, criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Las políticas dictan, en definitiva, las conductas que espera la empresa tanto de sus empleados como de los terceros que se relacionan con ella, y el modo de desarrollarlas. También las conductas indeseadas y la forma de evitarlas o actuar frente a ellas. (KPMG, 2016)

### **Productos y servicios que ofrecen las cooperativas de ahorro y crédito**

La actividad principal de las cooperativas de ahorro y crédito es la intermediación financiera, por lo que entre los principales productos y servicios que ofrecen 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.

### **Captaciones**

Son aquellos recursos que el público ha depositado en una institución financiera ya sea a través de depósitos a la vista, depósitos a plazo u otros mecanismos.

### **Crédito**

Un crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.

## **Clasificación de las cooperativas de ahorro y crédito**

De conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS), las cooperativas financieras y no financieras se ubicarán en segmentos y niveles respectivamente, según criterios como: a) participación en el sector; b) volumen de operaciones; c) número de socios; d) número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional; e) monto de activos; f) patrimonio; y, g) productos y servicios financieros.

## **Diagnostico**

### **Análisis situacional**

#### **Concepto**

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la organización en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno (Salgado, 2007).

#### **Importancia del análisis situacional**

El análisis situacional es de gran importancia debido a los siguientes aspectos:

- Reúne información sobre el ambiente externo e interno de la organización para su análisis, y posterior pronóstico del efecto de tendencias en la industria o ambiente empresarial.
- Muestra la situación actual de la organización, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la entidad (Salgado, 2007).

#### **Partes del análisis situacional**

##### **❖ Ambiente interno o empresa.**

El ambiente interno de la empresa es todo aquello que la rodea, es decir, toda su atmósfera social, tecnológica, económica, política. Tomando en consideración también a los empleados, jefes, condiciones de trabajo, el clima y la cultura organizacional. Dentro de lo cual es importante detallar algunos de los siguientes enunciados:



### ❖ **Macroambiente o análisis externo.**

Las oportunidades y amenazas están más allá del control de una empresa por lo que es muy importante conocerlas y estudiarlas a fondo para a través de estrategias ya sea a corto o largo plazo poder aprovechar las oportunidades del ambiente y estar preparados para enfrentar adecuadamente las amenazas existentes (Fred, 2003).

Hill & Jones (1981) manifiestan “El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión” (pág. 16).

### ❖ **Microambiente o análisis interno.**

Este análisis consiste en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes con las que cuenta una empresa con el propósito de detectar las fortalezas y debilidades de la organización (Hill & Jones, 1981).

### **Objetivos del análisis situacional**

a) Evaluar en qué medida la organización de la empresa es compatible con las necesidades para un efectivo control de su gestión al nivel actual y esperado de operaciones, acorde con la estrategia de negocios y políticas vigentes o que esté previsto desarrollar, teniendo presente los cambios y ampliaciones estructurales próximos a realizar. (Salinas & Avila, 2009)

b) Identificar las áreas a desarrollar, las necesidades de información y control no satisfechas, así como las oportunidades de mejoras en los aspectos organizacionales y administrativos de la empresa.

d) Formular recomendaciones que permitan generar cambios y mejoras en la organización.

### **FODA como herramienta para el análisis situacional**

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, o empresa, que esté actuando como objeto de estudio. El objetivo principal de aplicar una matriz FODA en una institución, es ofrecer un diagnóstico óptimo para poder tomar decisiones estratégicas oportunas. (Espinosa, 2013) Esta matriz permite identificar tanto las

oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

*Tabla 1*

Modelo FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 F2 F3	D1 D2 D3
<b>OPORTUNIDADES</b>	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1 O1 O3		
<b>AMENAZAS</b>	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 A2 A3		

Fred (2013), Conceptos de Administración Estratégica, pág. 202

### **Amenazas**

Son situaciones externas que afectan de forma negativa al proyecto... es necesario planificar una estrategia adecuada para sostener el proyecto (Devment, 2013). Ya que las amenazas pueden atentar contra la organización y la permanencia en el mercado, por ello es necesario conocerlas para poder hacer frente y minimizar cualquier cosa que pueda afectar.

### **Oportunidades**

Son situaciones externas, ajenas a una organización que afectan positivamente y pueden ser aprovechadas (Devment, 2013). Debido a que son un factor positivo, el cual, puede significar el desarrollo de una empresa y la creación de nuevas estrategias.

### **Fortalezas**

Son aquellos elementos de origen interno y positivo que benefician el proyecto o lo diferencian de otro de igual clase, deben analizarse las fortalezas existentes para poder utilizarlas en bien de la institución.

### **Debilidades**

Estas son factores internos que afectan el desarrollo o evolución del proyecto, estos deben ser identificados y por medio de una planeación o estrategia deben ser eliminados. Estas

debilidades las poseen todas las empresas y ocurren por ejecutar actividades con poca eficiencia, poseer pocos recursos, tener un clima laboral adverso, además de tener un personal que no ostenta de la debida formación constante por la empresa, y las tecnologías como los instrumentos de oficinas son deficientes u obsoletas.

## **análisis financiero**

### **Concepto**

Es una técnica de las finanzas que tiene por objeto el estudio y evaluación de los eventos económicos de todas las operaciones efectuadas en el pasado, y que sirve para la toma de decisiones para lograr los objetivos preestablecidos (Roman, 2012, pág. 15).

### **Análisis vertical**

El análisis vertical es un método que corresponde a una fecha o periodo determinado y se realiza únicamente para el análisis de cada una de las partidas que componen al estado financiero permitiendo conocer cuál es el porcentaje que cada cuenta representa con relación a un total (Roman, 2012).

### **Procedimiento**

Para la aplicación del análisis vertical es necesario únicamente los Estados financieros correspondientes a un solo año con los cuales se procede a determinar en porcentajes el valor del grupo y rubro dividiendo la cuenta que se quiere determinar, por el total ya sea del activo, pasivo o patrimonio y luego se multiplica por cien.

### **Análisis horizontal**

Este método es dinámico ya que estudia un estado financiero en diferentes fechas o periodos para luego realizar la comparación de los aumentos y disminuciones que se obtienen de acuerdo con los resultados, es decir el análisis horizontal determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado (Roman, 2012).

### **Procedimiento**

Para determinar la variación absoluta sufrida por cada cuenta de un estado financiero en un periodo dos respecto a un periodo uno, se procede a determinar la diferencia restando al año dos menos año.

Para determinar la variación relativa de un periodo respecto a otro, se debe aplicar una regla de tres. Para esto se divide la variación absoluta ya obtenida anteriormente por el año uno, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje.

## Indicadores financieros

Los Indicadores Financieros son medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado (Finanzas, 2018).

### Indicadores financieros (SEPS)

#### Proporción de activos improductivos netos

Mide la participación de los activos improductivos netos que mantiene la institución en relación con sus activos totales.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Activos improductivos netos}}{\text{Total activos}}$$

Tabla 2

Proporción de activos improductivos netos

INTERPRETACION	CUENTAS QUE INTERVIENEN
Mientras menor sea el indicador, significa que la entidad está siendo más eficiente destinando en la colocación de sus recursos en activos productivos.	<p><b>Activos improductivos netos:</b> Aquellos activos cuya renta financiera es nula o igual a cero, es decir no generan un ingreso. Entre estos están todas las inmovilizaciones del activo: cartera de crédito en mora y en cobro judicial, activos fijos, otros activos y todas aquellas cuentas por cobrar incobrables o de dudosa cobrabilidad que pueden implicar pérdidas.</p> <p><b>Activos:</b> Constituye todo lo que la institución posee en bienes tangibles e intangibles.</p>

*Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.*

#### Proporción de los activos productivos netos

Mide la calidad de las colocaciones o la proporción de activos que generan rendimientos.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Activos productivos}}{\text{Total de activos}}$$

Tabla 3

Proporción de los activos productivos netos

INTERPRETACIÓN	CUENTAS QUE INTERVIENEN
Mientras más alta es la relación significa que la entidad está siendo eficiente en la colocación de créditos en el mercado.	<p><b>Activos productivos:</b> Son todos los activos que generan una renta o valor adicional al registrado en libros.</p> <p><b>Activos:</b> Constituye todo lo que la institución posee en bienes tangibles e intangibles.</p>

*Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.*

### Utilización del pasivo con costo en relación con la productividad generada

Mide la eficiente utilización de pasivos con costo como fuente de productividad.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Activos productivos}}{\text{Pasivos con costo}}$$

Tabla 4

Utilización del pasivo con costo en relación con la productividad generada

INTERPRETACIÓN	CUENTAS QUE INTERVIENEN
Mientras más alta la relación, generara una mejor eficiencia en la colocación de recursos captados.	<p><b>Activos productivos:</b> Son todos los activos que generan una renta o valor adicional al registrado en libros.</p> <p><b>Pasivos con costo:</b> Son aquellas obligaciones que tienen un costo financiero implícito de captación.</p>

*Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.*

### Morosidad de la Cartera Total

Mide el porcentaje de la cartera improductiva frente al total cartera (proporción de la cartera que se encuentra en mora). Las ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por la línea de crédito.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Cartera improductiva}}{\text{Cartera bruta}}$$

Tabla 5

Morosidad de la Cartera Total

INTERPRETACIÓN	CUENTAS QUE INTERVIENEN
Mientras mayor sea el indicador significa que las entidades están teniendo problemas en la recuperación de la cartera. La relación mientras más baja es mejor.	<p><b>Cartera Improductiva Bruta:</b> Son aquellos prestamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga interés.</p> <p><b>Cartera Bruta:</b> Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera sin deducir la provisión para créditos incobrables.</p>

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Morosidad cartera comercial prioritario**

Indica el retraso o incumplimiento de pago y se mide a través del porcentaje de la cartera improductiva comercial prioritario frente al total cartera bruta comercial prioritario.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Cartera improductiva comercial prioritario}}{\text{Cartera bruta comercial prioritario}}$$

Tabla 6

Morosidad cartera comercial prioritario

INTERPRETACIÓN	CUENTAS QUE INTERVIENEN
Mientras mayor sea el indicador significa que las entidades están teniendo problemas en la recuperación de la cartera de crédito comercial prioritario. La relación mientras más baja es mejor.	<p><b>Cartera improductiva comercial prioritario:</b> Son aquellos prestamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga interés de la línea de crédito comercial.</p> <p><b>Cartera Bruta comercial prioritario:</b> Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera sin deducir la provisión para créditos incobrables de la línea de crédito comercial prioritario.</p>

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

### Morosidad cartera consumo prioritario

Indica el retraso o incumplimiento de pago y se mide a través del porcentaje de la cartera improductiva consumo prioritario frente al total cartera bruta consumo prioritario.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Cartera improductiva consumo prioritario}}{\text{Cartera bruta consumo prioritario}}$$

Tabla 7

#### Morosidad cartera consumo prioritario

INTERPRETACIÓN	CUENTAS QUE INTERVIENEN
Mientras mayor sea el indicador significa que las entidades están teniendo problemas en la recuperación de la cartera de crédito consumo prioritario. La relación mientras más baja es mejor.	<p><b>Cartera improductiva consumo prioritario:</b> Son aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga interés de la línea de crédito consumo prioritario.</p> <p><b>Cartera bruta consumo prioritario:</b> Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera sin deducir la provisión para créditos incobrables de la línea de crédito consumo prioritario.</p>

*Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.*

### Morosidad cartera microcrédito

Indica el retraso o incumplimiento de pago y se mide a través del porcentaje de la cartera improductiva microcrédito frente al total cartera bruta microcrédito.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Cartera improductiva microcredito}}{\text{Cartera bruta microcredito}}$$

Tabla 8

Morosidad cartera microcrédito

INTERPRETACIÓN	CUENTAS QUE INTERVIENEN
Mientras mayor sea el indicador significa que las entidades están teniendo problemas en la recuperación de la cartera de crédito microcrédito. La relación mientras más baja es mejor.	<p><b>Cartera improductiva microcrédito:</b> Son aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga interés.</p> <p><b>Cartera bruta microcrédito:</b> Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera sin deducir la provisión para créditos incobrables de la línea de crédito microcrédito.</p>

*Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.*

**Morosidad cartera productivo**

Indica el retraso o incumplimiento de pago y se mide a través del porcentaje de la cartera improductiva productivo frente al total cartera bruta productivo.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Cartera improductiva productivo}}{\text{Cartera bruta productivo}}$$

Tabla 9

Morosidad cartera productivo

INTERPRETACIÓN	CUENTAS QUE INTERVIENEN
Mientras mayor sea el indicador significa que las entidades están teniendo problemas en la recuperación de la cartera de crédito productivo. La relación mientras más baja es mejor.	<p><b>Cartera improductiva productivo:</b> Son aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga interés de la línea de crédito productivo.</p> <p><b>Cartera bruta productivo:</b> Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera sin deducir la provisión para créditos incobrables de la línea de crédito productivo.</p>

*Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.*



### **Morosidad cartera comercial ordinario**

Indica el retraso o incumplimiento de pago y se mide a través del porcentaje de la cartera improductiva comercial ordinario frente al total cartera bruta comercial ordinario.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Cartera improductiva comercial ordinario}}{\text{Cartera bruta comercial ordinario}}$$

*Tabla 10*

#### Morosidad cartera comercial ordinario

INTERPRETACIÓN	CUENTAS QUE INTERVIENEN
Mientras mayor sea el indicador significa que las entidades están teniendo problemas en la recuperación de la cartera de crédito comercial ordinario. La relación mientras más baja es mejor.	<p><b>Cartera improductiva comercial ordinario:</b> Son aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga interés de la línea de crédito comercial ordinario</p> <p><b>Cartera bruta comercial ordinario:</b> Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera sin deducir la provisión para créditos incobrables de la línea de crédito comercial ordinario</p>

*Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.*

### **Morosidad cartera consumo ordinario**

Indica el retraso o incumplimiento de pago y se mide a través del porcentaje de la cartera improductiva consumo ordinario frente al total cartera bruta consumo ordinario.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Cartera improductiva consumo ordinario}}{\text{Cartera bruta consumo ordinario}}$$

Tabla 11

Morosidad cartera consumo ordinario

INTERPRETACIÓN	CUENTAS QUE INTERVIENEN
<p>Mientras mayor sea el indicador significa que las entidades están teniendo problemas en la recuperación de la cartera de crédito consumo ordinario. La relación mientras más baja es mejor.</p>	<p><b>Cartera improductiva consumo ordinario:</b> Son aquellos préstamos que no generan renta financiera a la institución, están conformados por la cartera vencida y la cartera que no devenga interés de la línea de crédito consumo ordinario.</p> <p><b>Cartera bruta consumo ordinario:</b> Se refiere al total de la Cartera de Crédito de una institución financiera sin deducir la provisión para créditos incobrables de la línea de crédito consumo ordinario.</p>

*Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.*

**Cobertura de la cartera problemática.**

Mide el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de cartera morosa. La relación mientras más alta es mejor. Las ratios de cobertura se calculan para el total de la cartera improductiva bruta y por línea de crédito.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Provisiones de cartera de credito}}{\text{Cartera improductiva bruta}}$$

Tabla 12

Cobertura de la cartera problemática.

INTERPRETACIÓN	CUENTAS QUE INTERVIENEN
Establece la suficiencia de contingencia de la cartera que cae en mora a través de la construcción de una provisión en función del tamaño de la cartera improductiva.	<p><b>Provisiones de Cartera de Créditos:</b> Constituye una reserva para proteger la cartera de crédito que registra problemas de irrecuperabilidad.</p> <p><b>Cartera Improductiva bruta:</b> Cartera que no genera ingresos para la entidad.</p>

*Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.*

### **Eficiencia Operativa**

Representa la proporción de gastos operativos utilizados en la administración del activo total

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Gastos de operacion estimados}}{\text{Total activo promedio}}$$

Tabla 13

Eficiencia Operativa

INTERPRETACIÓN	CUENTAS QUE INTERVIENEN
Mientras mayor sea el indicador, significa que la entidad está destinando mayores recursos para la administración de sus activos	<p><b>Gastos operativos:</b> Gastos incurridos en el desarrollo de las actividades de la entidad ya sean salarios, alquiler de locales, compra de suministros y otros.</p> <p><b>Activo total promedio:</b> Corresponde al valor promedio de los bienes y derechos que posee una entidad financiera.</p>

*Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.*

### **Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)**

Mide el nivel de retorno generado por el patrimonio invertido por los accionistas de la entidad financiera.

$$\text{Fórmula} = \frac{(\text{Ingresos} - \text{gastos})}{(\text{Patrimonio total promedio} * 12) / \text{mes}}$$

Tabla 14

Rendimiento sobre el patrimonio

INTERPRETACIÓN	CUENTAS QUE INTERVIENEN
Mientras menor sea el indicador, la entidad muestra que no tendría los suficientes recursos para cubrir la remuneración a sus accionistas.	<b>Ingresos menos gastos:</b> Corresponde a la diferencia entre los ingresos y los gastos. Cuando el cálculo es a un mes diferente de diciembre esta diferencia debe multiplicarse por 12 y dividirse para el mes con el cual se realiza el análisis.

*Fuente:* Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

### Rendimiento sobre los activos (ROA)

Mide el nivel de retorno generado por el activo. Es una medida de eficacia en el manejo de los recursos de la entidad.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Activo total}}$$

Tabla 15

Rendimiento sobre los activos

INTERPRETACIÓN	CUENTAS QUE INTERVIENEN
Mientras menor sea el indicador, la entidad muestra que no podrá generar los suficientes ingresos que permitan fortalecer el patrimonio.	<b>Ingresos menos gastos:</b> Corresponde a la diferencia entre los ingresos y los gastos. Cuando el cálculo es a un mes diferente de diciembre esta diferencia debe multiplicarse por 12 y dividirse para el mes con el cual se realiza el análisis.

*Fuente:* Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

## **Fase Estratégica**

### **Valores organizacionales**

Toda empresa debe establecer sus valores organizacionales lo que significa que “se deben considerar los valores a que aspira la organización en general, los cuales se reflejarán en el comportamiento futuro de la entidad” (Leonard D, Nolan, & Pfeiffer, 1998, pág. 18).

### **Misión**

Es el motivo o la razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado. La misión es aquello que la institución quiere lograr en un periodo determinado de tiempo (Barraza, 2017). Una buena misión debe de describir que es lo que hace la empresa y lo que no. Tanto el presente como en el futuro, debe de proveer un enfoque a la dirección y sus colaboradores.

### **Visión**

El simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Es necesario considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes a futuro y cómo deberá evolucionar estrategia de negocios para que pueda crecer y prosperar. (Thompson, 2006)

### **Objetivos**

Son ideas, deseos o aspiraciones que se convierten en un fin por lograr, para ello se establece un plan concreto de acciones que permitan que el deseo pueda hacerse realidad, se puede decir que una persona tiene objetivos definidos cuando está trabajando de manera organizada para llegar a un resultado. García (1983) menciona “Estos son enunciados que expresan en cierta forma la filosofía de la empresa y el grado de excelencia que desea alcanzar en su desempeño”. (pág. 39)

### **Objetivos Generales**

El objetivo general es la finalidad del por qué empezamos a desarrollar un proyecto. Este tipo de objetivo no identifica un dato medible y evaluable dentro de la estrategia del

proyecto, más bien describe en términos generales lo que se requiere alcanzar al finalizar un trabajo investigativo (Rojas, 2012). Visto desde esta perspectiva se puede afirmar que todo objetivo general de un proyecto está estrechamente ligado con el título de la investigación, en donde se identifica sin entrar en detalles, lo que se desea indagar o analizar.

### **Objetivos Específicos**

Son los resultados y beneficios cuantificables esperados cuando se lleva a cabo una estrategia.

### **Estrategia**

Tovstiga (2012) menciona: “La buena estrategia concierne a la claridad de pensamiento, al discernimiento equilibrado basado en una intuición fundamentada en el análisis racional; particularmente, ante información incompleta y circunstancias complejas”. (pág. 48)

Las estrategias son planes ideados que aseguran una decisión optima y a través de los cuales se prevé alcanzar una o varias metas en el futuro.

### **Tipos de estrategias**

#### **Estrategia de liderazgo en costos**

La estrategia de liderazgo en costo requiere que una empresa sea líder en costos y no varias empresas luchando por esa posición debido a que cuando hay más de un líder aspirante, la rivalidad se torna dura porque cada punto de participación se considera crucial y a menos que la empresa pueda persuadir a las otras de que abandonen sus estrategias, las consecuencias en la utilidad pueden ser desastrosas (Riquelme, 2018).

#### **Estrategia de Diferenciación**

Esta estrategia busca proporcionarle a la empresa una ventaja competitiva, es importante que esta se dirija directamente a un segmento específico del mercado y entregue un mensaje concreto y positivo acerca de lo distinto del producto con relación a los demás productos en un mercado

### **Estrategia de Enfoque**

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfoque selecciona un grupo o segmento de un determinado sector y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. (Padilla, 2012)

### **Estrategia Funcional**

Es aquella que indica cómo deben aplicar y utilizar los recursos para lograr los objetivos que se quiere de una manera más eficiente (Riquelme, 2018)

### **Estrategia comercial o de marketing**

La estrategia de marketing consiste en determinar qué acciones va a tener que llevar a cabo la empresa para colocar sus productos o servicios en el mercado.

### **Estrategia financiera**

Es una parte de la gestión estratégica de cualquier empresa, que está relacionada con la obtención de los recursos necesarios para financiar las operaciones del negocio que contribuyan con el logro de objetivos delineados en el plan, a corto, mediano y largo plazo (Riquelme, 2018).

### **Estrategia de Investigación, Desarrollo e Innovación**

Mediante esta estrategia la empresa planifica las acciones relacionadas con la introducción de nuevas técnicas de desarrollo dirigidas a la mejora de su eficiencia, nuevas técnicas de dirección y gestión empresarial, técnicas de motivación de los trabajadores y mejoramiento de la producción.

### **Estrategia de recursos humanos**

La estrategia de recursos humanos consiste en Formular acciones relacionadas con la dirección de las personas dentro de la empresa.

### **Estrategia corporativa**

Esta estrategia es la que permite definir el alcance de la compañía con relación a las industrias en las que compite. Las decisiones de estrategia corporativa incluyen inversiones en diversificación, integración vertical, adquisiciones o desinversiones (Paco, 2013).

## **Estrategia competitiva o de negocio**

La estrategia competitiva es el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en práctica para lograr una posición ventajosa frente al resto de los competidores lo que significa tener una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad (Deusto, 2014).

## **Proceso de planeación de estrategias**

### **Definición de la estrategia**

En el momento de definir la estrategia debe hacerse pensando en la posterior ejecución. Básicamente, para saber si la organización está preparada en cuanto a medios para llevarla a cabo.

### **Formulación de estrategias**

La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

David (2003) menciona:

La Formulación de estrategias incluye la creación de una misión y visión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. (pág. 5)

### **Diagnóstico de estrategias**

González (2014) expresa:

El diagnóstico que se realice en una empresa debe suministrar a los empresarios y directivos la información y los análisis necesarios para plantear, desde el punto de vista estratégico, cuál debe ser el futuro de la empresa a corto, mediano y largo plazos. (pág. 7)

### **Ejecución de estrategias**

Luego de realizar la formulación de estrategias el siguiente paso es aplicarlas ya que sin importar con cuánta efectividad hayan sido elaboradas la empresa no podrá alcanzar el éxito si las estrategias no son puestas en práctica como es debido.



### **Acciones estratégicas de crecimiento básicas.**

Kotler (2014) expone:

Vivimos en un mundo de lento crecimiento, y ante esto, las empresas no deben permanecer inmóviles, sino que por el contrario deben establecer acciones estratégicas y operativas dentro de dos alternativas: reducir costes o crecer, siendo la opción del crecimiento la más inteligente para ganar en cuota de mercado. (pág. 25)

Según Kotler existen cinco acciones estratégicas que pueden ser incluidas en el plan para competir en el mercado:

- ❖ Buscar mayor eficiencia en los procesos eliminando todos aquellos que no formen parte de la competencia distintiva.
- ❖ Desarrolla un DAFO que permita refrescar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa.
- ❖ Mejora las capacidades financieras y de marketing, esto es siempre útil pues a mejor capacidad financiera más oportunidades de inversión en nuevas estrategias de promoción.
- ❖ Analizar el Marketing y mejorarlo buscando nuevos segmentos de clientes y nuevos elementos de valor para ellos.
- ❖ Implantar estrategias de crecimiento analizando de forma exigente a cada uno de tus clientes.

## **e) MATERIALES Y METODOS**

El presente trabajo de tesis es de tipo descriptiva y para su desarrollo se empleó los siguientes métodos y técnicas.

### **Materiales**

Para el desarrollo de la presente tesis se utilizó los siguientes materiales: lápiz, esferográficos, borradores, hojas, carpetas, laptop, internet, calculadora, impresora, cartuchos de tinta, libros, diccionario.

### **Métodos**

#### **Inductivo**

Se lo utilizó para desarrollar el diagnóstico situacional 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. Además, se analizó las fortalezas y debilidades de la entidad para establecer las estrategias.

#### **Deductivo**

Este método sirvió para el diagnóstico financiero a través de la recopilación, interpretación, comprensión y estudio de los Estados financieros de los años 2016 y 2017 y datos operacionales de la cooperativa, esto implica el cálculo, interpretación y análisis de porcentajes, indicadores; los cuales fueron útiles para evaluar el desempeño financiero y operacional ayudando así al Gerente de la COAC a tomar mejores decisiones.

#### **Técnicas**

##### **Observación**

A través de esta técnica se logró obtener una información directa, confiable y veraz de los diferentes procedimientos que existen dentro de la entidad objeto de estudio; además, 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 los administradores de la cooperativa, 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 socios de la cooperativa, a través de la aplicación de un cuestionario preestablecido que permitió centrarse en una situación o problema específico para desarrollar la parte de resultados del trabajo de tesis.

### **Población**

Para la elaboración de Encuestas necesarias para desarrollar la presente tesis se tomó en cuenta la población de investigación, misma que se constituyó de:

**Socios:** 2230

### **Muestra**

Para determinar la muestra se aplicó la fórmula general tomando en cuenta el número de población total de socios de la cooperativa que son 2230.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

### **Donde:**

**Z** = Nivel de Confianza 95% 1,96

**p**= Probabilidad a favor 50% 0,5

**q** = Probabilidad en contra 50% 0,5

**n** = Tamaño de la muestra

**N** = Población

**e** = Error de muestra (5%)

### **Aplicación de la Fórmula**

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 2230}{0,05^2(2230 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n=327.11$$

**n**= 327,11 correspondiente a 327 Encuestas.

## f) RESULTADOS

### Análisis situacional

#### Ambiente Interno



La Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO” del cantón Chaguarpamba, nace de un grupo de emprendedores y 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. Además, 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.

La cooperativa desarrolla sus actividades en la Calle Central “Unión”, Frente a la iglesia matriz del Cantón Chaguarpamba con atención de lunes a jueves, en un horario de 08:00 a 12:00 am y 13:00 a 17:00 pm; el día viernes de 08:00 a 12:00am y el día domingo de 08:00 a 12:00 am.

#### 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

“Inspirada en los valores cooperativos, proporciona productos financieros de calidad, asegurando rentabilidad, sostenibilidad a sus asociados, contribuyendo así al desarrollo de la ciudad.”

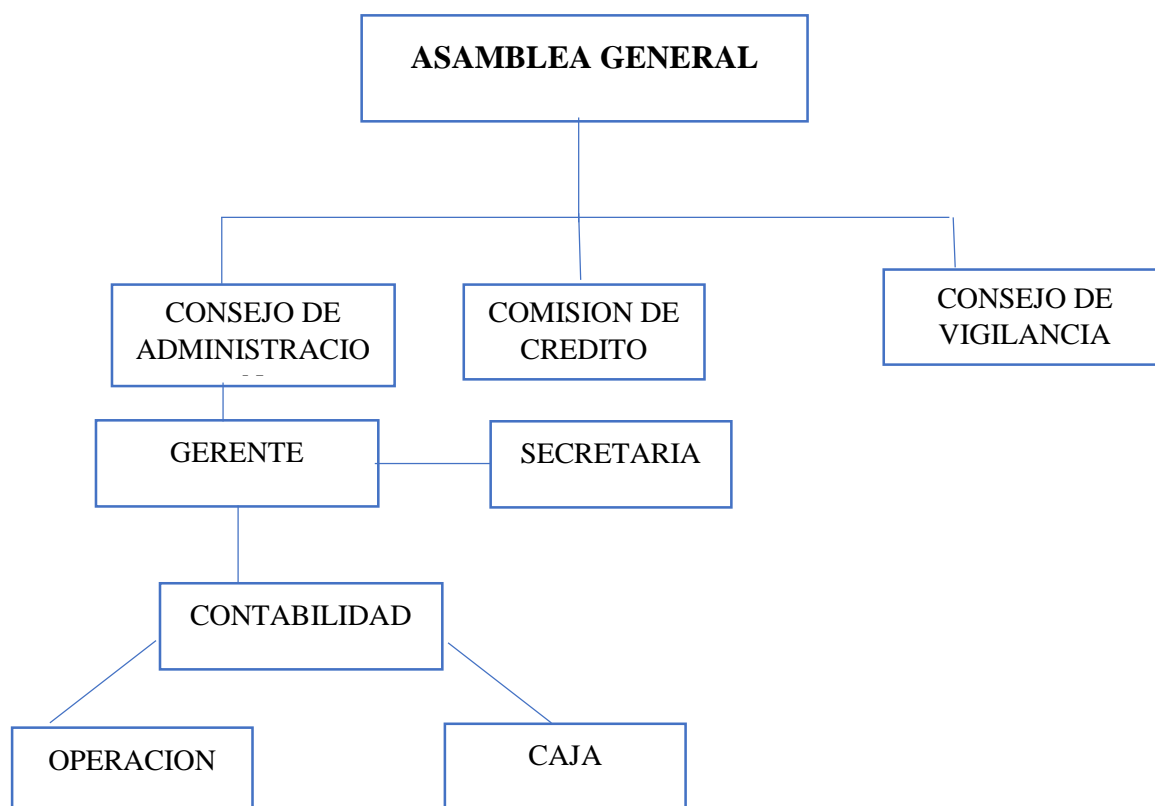
## Valores y principios:

cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo

- Membresía abierta y voluntaria;
- Control democrático de los miembros;
- Participación económica de los miembros;
- Educación, formación e información;
- Cooperación entre cooperativas;

### Organigrama estructural

#### Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO”



*Fuente: Estructura Orgánica de la COAC “29 DE ENERO”*

## **Productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa**

### **Préstamos**

- ✓ Créditos sobre firmas.
- ✓ Créditos hipotecarios.
- ✓ Créditos emergentes.
- ✓ Créditos con convenios con instituciones con descuento a rol de pagos.
- ✓ Créditos para la microempresa.

### **Captaciones:**

- ✓ Ahorro a la vista.
- ✓ Depósitos a plazo fijo.
- ✓ Depósitos en certificados de aportación de socios.

### **Servicios sociales**

- ✓ Fondo de cofre mortuario: Por fallecimiento del socio la cooperativa entrega al beneficiario una ayuda económica de 1000 dólares más el cofre mortuario.
- ✓ Pago del bono de desarrollo humano.

### **Tasas de interés**

- Tasa activa 17%.
- Tasa pasiva 3%
- Plazo fijo máximo 8.5 depende del monto y el tiempo.

### **Personal que labora en la cooperativa**

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.

- ❖ 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 la ing. Patricia Rivera.
- ❖ Contadora: Ing. Guadalupe Mora Encalada.

### **Para ser socios de la cooperativa se necesita los siguientes requisitos**

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, además 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, 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**

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 cuente 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.

## Matriz FODA

Para la construcción de la matriz FODA, se tomó en cuenta las fortalezas y debilidades detectadas como resultados de Encuestas, análisis de los Estados financieros, aplicación de indicadores, entrevista, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta en el medio en el cual se desenvuelve.

Tabla 16

Matriz FODA COAC “29 DE ENERO”

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ubicación estratégica para desarrollar sus actividades</li><li>▪ Estructura Organizacional definida</li><li>▪ Sistema adecuado y calificado para las transacciones</li><li>▪ Financiamiento a través de la aportación de Socios.</li><li>▪ Única entidad en atender los días domingos en el cantón</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Carente capacitación al personal</li><li>▪ Escasa Publicidad</li><li>▪ Provision para créditos incobrables inadecuada</li><li>▪ Morosidad elevada de la Cartera de Crédito</li><li>▪ No contar con una página Web</li></ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Necesidad de la población de acceder a créditos para el desarrollo de sus actividades.</li><li>▪ Ser la única cooperativa de ahorro del cantón</li><li>▪ Existencia de Medios y Radiales</li><li>▪ Variación de Servicios Financieros.</li><li>▪ Envío de remesas del exterior</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Migración de la población</li><li>▪ Escasez de trabajo en el cantón</li><li>▪ Competencia (Ban Ecuador)</li><li>▪ Existencia de prestamistas informales en el cantón</li><li>▪ Población pequeña</li></ul>

*Fuente: Entrevista al Gerente y Encuesta a los socios de la COAC “29 DE ENERO”*



Tabla 17

Evaluación de factores externos

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	
Ponderación: 0.0-1.0	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
<b>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</b>	

*Fuente:* Conceptos de Administración Estratégica Fred David (2013)

Tabla 18

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
▪ Necesidad de la población de acceder a créditos para el desarrollo de sus actividades.	0.18	4	0.72
▪ Ser la única cooperativa de ahorro del cantón	0.15	4	0.60
▪ Existencia de Medios y Radiales	0.12	3	0.36
▪ Variación de Servicios Financieros.	0.13	4	0.52
▪ envío de remesas del exterior	0.09	3	0.27
Amenazas			
▪ Migración de la población	0.10	2	0.20
▪ Escasez de trabajo en el cantón	0.07	2	0.14
▪ Competencia (Ban Ecuador)	0.08	2	0.16
▪ Existencia de prestamistas informales en el cantón	0.03	1	0.03
▪ Población pequeña	0.05	1	0.05
Total			<b>3.05</b>

*Fuente:* Matriz FODA.

### Interpretación:

Como se observa en la tabla 63 La Matriz EFE de la cooperativa cuenta con 10 factores determinantes de éxito, 5 son oportunidades y 5 amenazas.

El valor de 3.05 indica una respuesta satisfactoria, ya que existe predominio de las oportunidades sobre las amenazas que en el entorno presenta, y esto puede ser aprovechado en beneficio de la cooperativa.

Tabla 19

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)			
FORTALEZAS	IMPORTANCIA PONDERADA	CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	VALOR POND. A LA RESPUESTA
▪ Ubicación estratégica para desarrollar sus actividades	0.14	4	0.56
▪ Estructura Organizacional definida	0.10	4	0.40
▪ Sistema adecuado y calificado para las transacciones	0.06	3	0.18
▪ Financiamiento a través de la aportación de Socios	0.17	3	0.51
▪ Única entidad financiera que brinda atención los días domingos en el cantón.	0.09	3	0.27
Debilidades			
▪ Carente capacitación al personal	0.10	2	0.20
▪ Escasa Publicidad	0.08	2	0.16
▪ Provisión para créditos incobrables inadecuada	0.05	2	0.10
▪ Morosidad elevada de la Cartera de Crédito	0.18	2	0.36
▪ No contar con una página Web	0.03	1	0.03
Total			2.77

Fuente: Matriz FODA

### Interpretación

La Matriz EFI de la cooperativa presenta 10 factores determinantes de éxito, 5 son fortalezas y 5 debilidades. El valor obtenido de 2,77 indica un leve predominio de las fortalezas sobre las debilidades. Teniendo en cuenta que estas son factores controlables y manejables por la administración, se debe poner mayor atención a las debilidades con el fin de aplacarlas mediante la aplicación de estrategias internas, para de esta forma dar cumplimiento optimo a los objetivos planteados.

Tabla 20

Matriz de estrategias

MATRIZ DE ESTRATEGIAS (FODA)		
<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación estratégica para desarrollar sus actividades</li> <li>2. Estructura Organizacional definida</li> <li>3. Sistema adecuado y calificado para las transacciones</li> <li>4. Financiamiento a través de la aportación de Socios.</li> <li>5. Única entidad en atender los días domingos en el cantón</li> </ol>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS D.O
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidad de la población de acceder a créditos para el desarrollo de sus actividades.</li> <li>2. Ser la única cooperativa de ahorro del cantón</li> <li>3. Existencia de Medios y Radiales</li> <li>4. Variación de productos y Servicios Financieros.</li> <li>5. Envío de remesas del exterior</li> </ol>	<p><b>FO1</b> 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 ( F1,F2,F3-O1)</p> <p><b>F02</b> Como única cooperativa de ahorro del sector acaparar un mayor número de socios con el fin de incrementar el capital a través del aporte de socios (F4-O2,O4,O5)</p> <p><b>FO3</b> Realizar planes publicitarios para dar a conocer los productos y servicios financieros de la Cooperativa (F5-O3)</p>	<p><b>DO1</b> Buscar la manera de reducir el elevado índice de morosidad de cartera de crédito, capacitando e incentivando el ahorro, así como por medio de la variación de productos y servicios financieros. (D4-O4)</p> <p><b>DO2</b> Capacitar constantemente al personal para lograr eficiencia en la colocación de los créditos y de esta manera aprovechar de manera óptima la demanda de los mismos. (O1-D1,D4)</p> <p><b>DO3</b> Realizar un plan publicitario que se enfoque en el apoyo al microcrédito y el acceso a remesas de migrantes por parte de la Cooperativa(D5-O2,O5)</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A	ESTRATEGIAS D.A
1. Migración de la población	<b>FA1</b> Extender el horario del día domingo y realizar un plan de difusión de los productos, servicios y tasa de interés competitivos que ofrece la cooperativa (F5- A3,A4) <b>FA2</b> Establecer campañas que promuevan el emprendimiento de los habitantes del cantón para de esta manera evitar que emigren en busca de oportunidades a otros sectores del país. (F4-A1A2) <b>FA3</b> Proponer charlas a la ciudadanía para dar a conocer el proceso de otorgamiento de Créditos, posicionamiento de la Cooperativa y las regulaciones a las que se encuentra expuesta. (F4,F5-A1,A3)	<b>DA1</b> Efectuar un plan de capacitación al personal que les permita un mejor desenvolvimiento en el desempeño de sus actividades. (D1,D4A3.) <b>DA2</b> Realizar Trípticos con promociones innovadoras que aporte a incrementar socios y conocer el efecto de los factores económicos a la cooperativa <b>DA3</b> Actualizar el reglamento y manual de crédito donde se limiten las condiciones para el otorgamiento de créditos con la finalidad de disminuir el nivel de morosidad. (D3,D4- A3,A4)
2. Escasez de trabajo en el cantón		
3. Competencia (Ban Ecuador)		
4. Existencia de prestamistas informales en el cantón		
5. Población pequeña		

**Fuente:** Matriz FODA

*Tabla 21*

Evaluación de perfil competitivo

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
<b>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</b>	

*Fuente:* Fred(2013).

Tabla 22

Matriz de perfil competitivo (MPC)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO					
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	Peso	“29 DE ENERO”		BAN ECUADOR	
		Valor	Pond	Valor	Pond
1. Publicidad	0.10	1	0.1	4	0.40
2. Productos/Servicios de fácil acceso	0.13	3	0.39	3	0.39
3. Tasas de Interés Competitivas	0.22	1	0.22	4	0.88
4. Imagen Corporativa	0.14	3	0.42	4	0.56
5. Personal Comprometido	0.18	3	0.54	3	0.54
6. Acogida en el sector	0,23	3	0.69	4	0.92
Total	1		2.36		3.69

Fuente: Matriz FODA

### Interpretación

Los Factores Claves de Éxito que se ha tomado en cuenta para realizar la matriz de perfil competitivo (MPC) han sido identificados de acuerdo a la información obtenida de los análisis, entrevista y Encuesta a los socios.

Son seis los factores claves de éxito que se ha tomado en cuenta para realizar una comparación con Ban Ecuador, única entidad competitiva que existe en el cantón y que viene operando ya algunos años al igual que la COAC “29 DE ENERO” por lo que día a día tratan de acaparar mayor participación en el mercado

La cooperativa “29 DE ENERO” presenta deficiencias notables en el Factor 1 que es de Publicidad y el factor 3 tasas de interés competitivas en comparación con Ban Ecuador que son puntos fuertes, por lo que se aconseja enfatizar su trabajo en estos factores con mayor debilidad lo cual permitirá hacer frente a la competencia de manera eficaz.

## Análisis financiero

Para realizar el análisis financiero se toman los resultados obtenidos tanto del Balance General como del de Resultados de los periodos 2016 - 2017 y se va a proceder a la aplicación del Análisis Vertical y Horizontal.

### Análisis vertical

Tabla 23

Análisis vertical

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE ENERO				
BALANCE GENERAL AÑO 2017				
ANALISIS VERTICAL				
CODIGO	CUENTAS	VALORES	GRUPO	RUBRO
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>			
	<b>Activo corriente</b>			
<b>11</b>	Fondos disponibles	151055,6	19,39%	23%
1101	Caja	127982,47	16,43%	20%
1103	Bancos y otras inst. financieras	23073,13	2,96%	4%
14	Cartera de crédito	429569,43	55,15%	66%
1401	Cartera de crédito comerciales por vencer	110254,34	14,16%	17%
1402	Cartera de créditos de consumo por vencer	58812,44	7,55%	9%
1403	Cartera de crédito de vivienda por vencer	39053,75	5,01%	6%
1404	Cartera de crédito para la microempresa por vencer	63735,2	8,18%	10%
1425	Cartera de crédito comercial que no devenga	42389,91	5,44%	7%
1426	Cartera de créditos de consumo que no devenga	3831,63	0,49%	1%
1427	Cartera de créditos de vivienda que no devenga	16582,22	2,13%	3%

1428	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga	10961,72	1,41%	2%
1449	Cartera de crédito comercial vencida	30138,37	3,87%	5%
1450	Cartera de crédito de consumo vencida	60777,96	7,80%	9%
1451	Cartera de créditos de vivienda vencida	13114,2	1,68%	2%
1452	Cartera de créditos para la microempresa vencida	29952,73	3,85%	5%
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-50035,04	-6,42%	-8%
16	Cuentas por cobrar	67004,06	8,60%	10%
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	7025,06	0,90%	1%
1614	Pagos por cuentas a clientes	8197,85	1,05%	1%
1690	Cuentas por cobrar varias	54814,33	7,04%	8%
1699	(Provisión cuentas por cobrar)	-3033,18	-0,39%	0%
	Total activo corriente	647629,09	83,15%	100%
	Activo no corriente		0,00%	
<b>18</b>	<b>Propiedad y equipo</b>	<b>42477,06</b>	<b>5,45%</b>	
1803	Construcciones y remodelaciones en curso	25620,63	3,29%	60%
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	9391,74	1,21%	22%
1806	Equipos de computación	15976,58	2,05%	38%
1899	(Depreciación acumulada)	-8511,89	-1,09%	-20%
	Total activo no corriente	42477,06	5,45%	100%
19	Otros activos	88762,01	11,40%	
1901	Inversiones en acciones y participaciones	42297	5,43%	48%
1902	Derechos fiduciarios	2540	0,33%	3%
1904	Gastos y pagos anticipados	6844,76	0,88%	8%
1905	Gastos diferidos	8373,4	1,08%	9%
1906	Materiales, mercadería e insumos	201,2	0,03%	0%
1990	Otros activos	28505,65	3,66%	32%

	Total otros activos	88762,01	11,40%	100%
	Activos totales	778868,16	100,00%	
<b>2</b>	<b>Pasivos</b>	<b>0</b>	0,00%	
	<b>Pasivo corriente</b>	<b>0</b>	0,00%	
<b>21</b>	Obligaciones con el publico	<b>554974,56</b>	70,65%	97%
2101	Depósitos a la vista	337760,41	43,00%	59%
2103	Depósitos a plazo	217214,15	27,65%	38%
23	Obligaciones inmediatas	11162,3	1,42%	2%
2302	Giros y transferencias	11162,3	1,42%	2%
25	Cuentas por pagar	8099,73	1,03%	1%
2501	Intereses por pagar	106,04	0,01%	0%
2503	Obligaciones patronales	668,08	0,09%	0%
2504	Retenciones	1008,03	0,13%	0%
2505	Contribuciones, impuestos y multas	273,43	0,03%	0%
2506	Proveedores	1247,88	0,16%	0%
2590	Cuentas por pagar varias	4796,27	0,61%	1%
	Total pasivo corriente	574236,59	73,11%	100%
29	Otros pasivos	728,24	0,09%	100%
2990	Otros	728,24	0,09%	100%
	Total otros pasivos	728,24	0,09%	100%
	Total de pasivo	574964,83	73,20%	
<b>3</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>0</b>	0,00%	
<b>31</b>	<b>Capital social</b>	<b>168046,9</b>	21,39%	80%
3103	Aporte de socios	168046,9	21,39%	80%
33	Reservas	42477,35	5,41%	20%
3301	Legales	27212,73	3,46%	13%
3303	Especiales	15370,48	1,96%	7%



3306	Utilidad o excedentes del año 2015	-105,86	-0,01%	0%
	Total patrimonio	210524,25	26,80%	100%
	<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>785489,08</b>	100,00%	

*Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"*

Tabla 24

Estructura del estado de situación financiera

<b>ESTRUCTURA DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>	
ACTIVOS CORRIENTES 83,15%	PASIVOS CORRIENTES 73,11%
	OTROS PASIVOS 0,09%
ACTIVOS NO CORRIENTES 5,45%	
OTROS ACTIVOS 11,40%	PATRIMONIO 26,80%.
TOTAL ACTIVOS 100%	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO 100%

*Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"*

Tabla 25

Activo corriente

<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE 83.15%</b>	
<b>CUENTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Cartera de crédito	55.15%
Cuentas por cobrar	8.60%
Fondos disponibles	19.39%

*Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"*

Al analizar el Balance General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 DE ENERO, en el año 2017 se encontró que dentro del Activo con mayor representatividad se encuentran los

Activos Corrientes con una participación correspondiente al 83,15% integrado por las cuentas:

Cartera de crédito la cual se destaca con un 55.15%, esta cuenta representa la actividad propia de la cooperativa que es la intermediación financiera a través de ofertas de créditos, dicho porcentaje se obtiene en su mayoría por medio de la Cartera de crédito comerciales por vencer cuyo porcentaje es de 14.16%.

Las Cuentas por cobrar representan un 8.60%, en la que la cuenta más representativa es cuentas por cobrar varias con un 7.04%.

Fondos disponibles con un 19.36% en la que se observa la cuenta caja con un elevado porcentaje del 16.43% lo cual es poco provechoso para la cooperativa ya que tiene demasiado efectivo en caja y más bien puede invertir una parte de ello para sacar mayor provecho de estos recursos.

*Tabla 26*

Activo no corriente

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE 5.45%	
CUENTA	PORCENTAJE
Construcciones y remodelaciones en curso	3.29%
Equipos de computación	2.05%
Muebles, enseres y equipos de oficina	1.21%
(Depreciación acumulada)	-1.09%

*Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"*

En lo que respecta a los Activos no Corrientes tienen una intervención menor del 5.45%, lo cual refleja una situación razonable debido a que aquí se encuentra propiedades y equipos que son activos improductivos para la cooperativa.

La cuenta que tiene mayor representatividad es la de Construcciones y Remodelaciones en curso con un 3,29% esto debido a que se ha realizado mejoras en las instalaciones con el fin de brindar una mejor atención a sus socios.

La cuenta de Equipos de Computación con un 2,05%, hace referencia a las inversiones que la cooperativa ha realizado en el ámbito tecnológico con el fin de mejorar sus servicios y hacer más fácil el manejo de sus actividades.

Mientras que la cuenta de muebles, enseres y equipos de oficina denota únicamente un 1,21% esto debido a que la infraestructura de la cooperativa es pequeña y laboran solo cuatro empleados.

*Tabla 27*

Otros Activos

OTROS ACTIVOS 11.40%	
CUENTAS	PORCENTAJE
Inversiones en acciones y participaciones	5,43%
Derechos fiduciarios	0,33%
Gastos y pagos anticipados	0,88%
Gastos diferidos	1,08%
Materiales, mercadería e insumos	0,03%
Otros activos	3,66%

*Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"*

En otros activos se observa un porcentaje del 11,40%, lo que 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 5,43%, debido al capital invertido en certificados de aportación como medida para generar mayores utilidades que revierten en créditos para los socios.

*Tabla 28*

Pasivos corrientes

PASIVO CORRIENTE 73.11%	
CUENTA	PORCENTAJE
Obligaciones con el publico	70,65%
Obligaciones inmediatas	1,42%
Cuentas por pagar	1,03%

*Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"*

En cuanto al Pasivo se encuentra representando al igual que en los activos mayormente por los Pasivos Corrientes con el 73,11%.

Las Obligaciones que mantiene con el Público son del 70,65%, lo cual demuestra la razón de ser de la cooperativa, que es la intermediación financiera mediante la captación de fondos de sus socios.

La cuenta de obligaciones inmediatas muestra un porcentaje de 1.42%, seguido por las cuentas por pagar las cuales son de 1.03%. Dejando notar que hay confianza por parte de la población en la entidad financiera.

*Tabla 29*

Otros pasivos

OTROS PASIVOS	
CUENTAS	PORCENTAJES
Otros pasivos	0,09%
Otros	0,09%

*Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"*

Constituyendo parte de los Pasivos se encuentran Otros Pasivos con un porcentaje del 0,09%, debido a los sobrantes de caja, por lo que la cooperativa lo mantiene como una obligación. Estas cuentas se generan de forma esporádica es por ello que su cuantía no es muy considerable y su grado de representatividad es baja.

*Tabla 30*

Patrimonio

PATRIMONIO 26.80%	
CUENTAS	PORCENTAJE
Capital social	26.80%
Aporte de socios	26.80%

*Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"*

Con respecto al Patrimonio este representa el 26,80%, y se genera 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.

Tabla 31

Análisis vertical al estado de resultados año 2017

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 29 DE ENERO</b>			
<b>BALANCE DE RESULTADOS AÑO 2017</b>			
<b>ANALISIS VERTICAL</b>			
<b>CODIGO</b>	<b>CUENTAS</b>	<b>2017</b>	<b>%</b>
<b>5</b>	Ingresos		
<b>51</b>	Intereses y descuentos ganados	89619,77	88,18%
<b>5101</b>	Depósitos	387,04	0,38%
<b>5104</b>	Intereses y descuentos de cartera de crédito	89232,73	87,80%
<b>52</b>	Comisiones ganadas	241,31	0,24%
<b>5201</b>	Cartera de créditos	241,31	0,24%
<b>54</b>	Ingresos por servicios	7652,5	7,53%
<b>5404</b>	Manejo y cobranzas	7652,5	7,53%
<b>56</b>	Otros ingresos	4114,03	4,05%
<b>5604</b>	Recuperación de activos financieros	4114,03	4,05%
	Total ingresos	101627,61	100,00%
	Gastos		
<b>41</b>	Intereses causados	31552,87	31,05%
<b>4101</b>	Obligaciones con el publico	31552,87	31,05%
<b>44</b>	Provisiones	24066,76	23,68%
<b>4402</b>	Cartera de créditos	21033,58	20,70%
<b>4403</b>	Provisión cuentas por cobrar	3033,18	2,98%
<b>45</b>	Gastos de operación	52628,9	51,79%
<b>4501</b>	Gastos del personal	26805,06	26,38%
<b>4502</b>	Honorarios	10455,56	10,29%
<b>4503</b>	Servicios varios	10031,91	9,87%
<b>4504</b>	Impuestos contribuciones y multas	2997,52	2,95%
<b>4505</b>	Depreciaciones	686,2	0,68%
<b>4506</b>	Amortizaciones	780	0,77%

<b>4507</b>	Otros gastos	872,65	0,86%
	Total gastos	108248,53	106,51%
			0,00%
<b>36</b>	Resultados	-6620,92	-6,51%
<b>3603</b>	Resultado del ejercicio	-6620,92	-6,51%
	<b>TOTAL</b>	101627,61	100,00%

*Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"*

Tabla 32

Estructura del estado de situación económica.

<b>ESTRUCTURA DEL ESTADO DE SITUACIÓN ECONOMICA</b>	
Intereses y descuentos ganados 88,18%	Intereses causados 31,05%
Comisiones ganadas 0,24%	Provisiones 23,68%
Ingresos por servicios 7,53%	Gastos de operación 51,79%
Otros ingresos 4,05%	Utilidad -6,51 %
<b>TOTAL INGRESOS 100%</b>	<b>TOTAL GASTOS 100%</b>

*Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"*

Tabla 33

Ingresos

<b>TOTAL DE INGRESOS 100%</b>	
<b>CUENTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Intereses y descuentos ganados	88,18%
Comisiones ganadas	0,24%
Ingresos por servicios	7,53%
Otros ingresos	4,05%

*Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"*

### **Intereses y descuentos ganados**

En los ingresos la cuenta que mayor porcentaje tiene es la de intereses y descuentos ganados con un 88.18%, esto originado principalmente por los valores de los intereses que devengan los préstamos que realizan los socios de la cooperativa.

### **Ingresos por servicios**

Los ingresos por Servicios evidencian un porcentaje del 7,53%, el mismo que proviene en su mayoría por los Servicios de Afiliaciones y Renovaciones, Servicios Cooperativos, Manejo y Cobranzas.

### **Otros ingresos**

Mientras que la cuenta de otros ingresos tiene un porcentaje de 4.05% esto proveniente de la recuperación de algunos activos financieros que ha tenido la cooperativa.

*Tabla 34*

Gastos

TOTAL GASTOS 106.51%	
CUENTAS	PORCENTAJE
Intereses causados	31,05%
Provisiones	23,68%
Gastos de operación	51,79%

*Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"*

### **Gastos de operación**

En los gastos la cuenta más representativa es la de gastos de operación con un porcentaje del 51,79%, del cual se puede observar el mayor gasto es por pagos al personal con un porcentaje del 26,38%, y honorarios con el 10,29%. Todos los gastos en su totalidad por concepto de salarios y beneficios sociales a los trabajadores de la cooperativa.

### **Intereses causados**

Los intereses causados muestran un porcentaje de 31,05%, 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.

Tabla 35

Utilidad del ejercicio

UTILIDAD -6.51	
CUENTAS	PORCENTAJE
Resultado del ejercicio	-6.51%

### Utilidad

Según los datos arrojados en este análisis se puede deducir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO” en el año 2017 ha tenido una pérdida significativa del -6,51% lo que significa que se debe plantear estrategias que permitan mejorar sus ingresos para que esta tenga un normal funcionamiento y mayor crecimiento.

Tabla 36

Análisis horizontal al estado de situación financiera periodos 2016-2017

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "29 DE ENERO"					
BALANCE GENERAL 2016-2017					
ANALISIS HORIZONTAL					
COD	CUENTAS	2017	2016	VAR. ABS	V.RELAT
<b>1</b>	<b>Activo</b>				
	<b>Activo corriente</b>				
<b>11</b>	<b>Fondos disponibles</b>	<b>151055,6</b>	<b>85874,43</b>	65.181,17	76%
<b>1101</b>	Caja	127982,47	64086,35	63.896,12	100%
<b>1103</b>	Bancos y otras inst financieras	23073,13	21788,08	1.285,05	6%
<b>14</b>	<b>Cartera de crédito</b>	<b>429569,43</b>	<b>385769,39</b>	<b>43.800,04</b>	<b>11%</b>
<b>1401</b>	Cartera de crédito comerciales por vencer	110254,34	54695,61	55.558,73	102%
<b>1402</b>	Cartera de créditos de consumo por vencer	58812,44	10583,48	48.228,96	456%
<b>1403</b>	Cartera de crédito de vivienda por vencer	39053,75	9453,29	29.600,46	313%
<b>1404</b>	Cartera de crédito para la microempresa por vencer	63735,2	23081,43	40.653,77	176%
<b>1425</b>	Cartera de crédito comercial que no devenga intereses	42389,91	56298,46	-13.908,55	-25%



<b>1426</b>	Cartera de créditos de consumo que no devenga intereses	3831,63	14908,22	-11.076,59	-74%
<b>1427</b>	Cartera de créditos de vivienda que no devenga intereses	16582,22	15157,02	1.425,20	9%
<b>1428</b>	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga	10961,72	11772,46	-810,74	-7%
<b>1449</b>	Cartera de crédito comercial vencida	30138,37	39099,64	-8.961,27	-23%
<b>1450</b>	Cartera de crédito de consumo vencida	60777,96	119689,35	-58.911,39	-49%
<b>1451</b>	Cartera de créditos de vivienda vencida	13114,2	31260,11	-18.145,91	-58%
<b>1452</b>	Cartera de créditos para la microempresa vencida	29952,73	28771,78	1.180,95	4%
<b>1499</b>	(Provisiones para créditos incobrables)	-50035,04	-29001,46	-21.033,58	73%
<b>16</b>	Cuentas por cobrar	67004,06	87951,65	-20.947,59	-24%
<b>1603</b>	Intereses por cobrar de cartera de créditos	7025,06	0	7.025,06	-
<b>1605</b>	Comisiones por cobrar	0	7061,23	-7.061,23	-100%
<b>1614</b>	Pagos por cuentas a clientes	8197,85	11900,67	-3.702,82	-31%
<b>1615</b>	Intereses reestructurados por cobrar	0	2092,9	-2.092,90	-100%
<b>1690</b>	Cuentas por cobrar varias	54814,33	66896,85	-12.082,52	-18%
<b>1699</b>	(Provisión cuentas por cobrar)	-3033,18	0	-3.033,18	-
	Total activo corriente	647629,09	559595,47	88.033,62	16%
	Activo no corriente		0	-	-
<b>18</b>	<b>Propiedad y equipo</b>	<b>42477,06</b>	42340,17	136,89	-
<b>1803</b>	Construcciones y remodelaciones en curso	25620,63	25620,63	-	-
<b>1805</b>	Muebles, enseres y equipos de oficina	9391,74	9094,74	297,00	3%
<b>1806</b>	Equipos de computación	15976,58	15631,49	345,09	2%
<b>1899</b>	(Depreciación acumulada)	-8511,89	-8006,69	-505,20	6%
	Total activo no corriente	42477,06	42340,17	136,89	0%
<b>19</b>	Otros activos	88762,01	76592	12.170,01	16%

<b>1901</b>	Inversiones en acciones y participaciones	42297	40297	2.000,00	5%
<b>1902</b>	Derechos fiduciarios	2540	2540	-	-
<b>1904</b>	Gastos y pagos anticipados	6844,76	6844,76	-	-
<b>1905</b>	Gastos diferidos	8373,4	6623,4	1.750,00	26%
<b>1906</b>	Materiales, mercadería e insumos	201,2	201,2	-	-
<b>1990</b>	Otros activos	28505,65	20085,64	8.420,01	42%
	Total otros activos	88762,01	76592	12.170,01	16%
	Activos totales	778868,16	678527,64	100.340,52	15%
<b>2</b>	<b>Pasivos</b>				
	<b>Pasivo corriente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>21</b>	Obligaciones con el publico	<b>554974,56</b>	445309,11	109.665,45	25%
<b>2101</b>	Depósitos a la vista	337760,41	313337,11	24.423,30	8%
<b>2103</b>	Depósitos a plazo	217214,15	131972	85.242,15	65%
<b>23</b>	Obligaciones inmediatas	11162,3	18224,06	-7.061,76	-39%
<b>2302</b>	Giros y transferencias	11162,3	18224,06	-7.061,76	-39%
<b>25</b>	Cuentas por pagar	8099,73	9786,48	-1.686,75	-17%
<b>2501</b>	Intereses por pagar	106,04	362,57	-256,53	-71%
<b>2503</b>	Obligaciones patronales	668,08	1256,41	-588,33	-47%
<b>2504</b>	Retenciones	1008,03	858,19	149,84	17%
<b>2505</b>	Contribuciones, impuestos y multas	273,43	806,42	-532,99	-66%
<b>2506</b>	Proveedores	1247,88	571,82	676,06	118%
<b>2590</b>	Cuentas por pagar varias	4796,27	5931,07	-1.134,80	-19%
	Total pasivo corriente	574236,59	473319,65	100.916,94	21%
<b>29</b>	Otros pasivos	728,24	728,24	-	-
<b>2990</b>	Otros	728,24	728,24	-	-
	Total otros pasivos	728,24	728,24	-	-
	Total de pasivo	574964,83	474047,89	100.916,94	21%
<b>3</b>	<b>Patrimonio</b>				
<b>31</b>	<b>Capital social</b>	<b>168046,9</b>	161896,54	6.150,36	4%
<b>3103</b>	Aporte de socios	168046,9	161896,54	6.150,36	4%
<b>33</b>	Reservas	42477,35	42583,21	-105,86	0%
<b>3301</b>	Legales	27212,73	27212,73	-	-
<b>3303</b>	Especiales	15370,48	15370,48	-	-

<b>3306</b>	Utilidad o excedentes del año 2015	-105,86		-105,86	-
	Total patrimonio	210524,25	204479,75	6.044,50	3%
	<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>785489,08</b>	678527,64	106.961,44	16%

*Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"*

Al analizar los Estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 DE ENERO correspondientes a los años 2016 y 2017 se puede apreciar que sus cuentas han tenido variaciones significativas las mismas que se detalla a continuación:

*Tabla 37*

Activo corriente

ACTIVO CORRIENTE	
CUENTAS	PORCENTAJE
Fondos disponibles	76%
Cartera de crédito	11%
Cuentas por cobrar	-24%

*Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"*

Dentro del activo corriente se evidencia que del año 2016 al 2017 hubo un incremento de 16% más que el año anterior, este aumento se da principalmente debido a que se ha podido recuperar sus cuentas por cobrar dejando notar una reducción del 24% en esta cuenta, además de existir también un incremento en su cartera de crédito del 11%.

*Tabla 38*

Activo no corriente

ACTIVO NO CORRIENTE	
CUENTAS	PORCENTAJE
Propiedad y equipo	0%
Construcciones y remodelaciones en curso	0%
Muebles, enseres y equipos de oficina	3%
Equipos de computación	2%
(Depreciación acumulada)	6%

*Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"*

En el activo no corriente sus cuentas se han mantenido casi intactas existiendo únicamente una variación del 0.3% más en el año 2017. Esto debido a que en este grupo se encuentran las propiedades y equipos que posee la cooperativa los cuales tienen una duración prolongada y al ser una entidad pequeña no es necesario la adquisición de otros bienes.

*Tabla 39*

Otros activos

OTROS ACTIVOS	
CUENTAS	PORCENTAJE
Otros activos	16%
Inversiones en acciones y participaciones	5%
Derechos fiduciarios	0%
Gastos y pagos anticipados	0%
Gastos diferidos	26%
Materiales, mercadería e insumos	0%
Otros activos	42%

*Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"*

**Otros activos**

En este segmento existe un aumento general del 16% y la cuenta que tiene mayor representación es la de otros activos con un incremento del 42% en el 2017 con relación al año 2016. Este aumento se origina por el impuesto al valor agregado y los anticipos del impuesto a la renta.

**Pasivos**

En cuanto al pasivo se puede notar que este se incrementó en 21.29% de un año a otro, lo cual es razonable ya que al ser una entidad financiera cuyo fin es la captación de recursos del público debe atraer nuevos socios y por ende sus depósitos se convierten en un obligación o deuda que tiene la entidad para con ello.

Tabla 40

Pasivo corriente

PASIVO CORRIENTE	
CUENTAS	PORCENTAJE
Obligaciones con el publico	24,63%
Obligaciones inmediatas	-38,75%
Cuentas por pagar	-17,24%

*Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"*

**Análisis**

Es únicamente en el pasivo corriente donde existe una variación mientras que los demás grupos se mantienen intactos. Este incremento en gran parte se debe a que los depósitos a plazo se vieron afectados denotando un aumento del 65% de crecimiento en el 2017.

**Patrimonio**

El patrimonio incremento en 16% del 2016 al 2017, esta cantidad representa un aumento no muy significativo para la cooperativa.

**Análisis horizontal**

Tabla 41

Análisis horizontal al balance de resultados de la COAC "29 DDE ENERO" 2016-2017

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "29 DE ENERO"					
BALANCE DE RESULTADOS 2016-2017					
ANALISIS HORIZONTAL					
COD	CUENTAS	2017	2016	V.ABSOL	V. RELAT
5	Ingresos				
51	Intereses y descuentos ganados	89619,77	57910,57	31709,20	54,76%
5101	Depósitos	387,04	299,91	87,13	29,05%
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	0	3,1765	-3,18	-100,00%
5104	Intereses y descuentos de cartera de crédito	89232,73	57293,01	31939,72	55,75%
52	Comisiones ganadas	241,31	0	241,31	-
5201	Cartera de créditos	241,31	0	241,31	-

<b>54</b>	Ingresos por servicios	7652,5	14672,76	-7020,26	-47,85%
<b>5404</b>	Manejo y cobranzas	7652,5	14672,76	-7020,26	-47,85%
<b>56</b>	Otros ingresos	4114,03	0	4114,03	-
<b>5604</b>	Recuperación de activos financieros	4114,03	0	4114,03	-
	<b>Total ingresos</b>	<b>101627,61</b>	<b>72583,33</b>	<b>29044,28</b>	<b>40,02%</b>
	<b>Gastos</b>				
<b>41</b>	Intereses causados	31552,87	21232,93	10319,94	48,60%
<b>4101</b>	Obligaciones con el publico	31552,87	21232,93	10319,94	48,60%
<b>44</b>	Provisiones	24066,76	1036,62	23030,14	2221,66%
<b>4402</b>	Cartera de créditos	21033,58	1036,62	19996,96	1929,05%
<b>4403</b>	Provisión cuentas por cobrar	3033,18	0	3033,18	-
<b>45</b>	Gastos de operación	52628,9	45297,61	7331,29	16,18%
<b>4501</b>	Gastos del personal	26805,06	19747,49	7057,57	35,74%
<b>4502</b>	Honorarios	10455,56	11143,44	-687,88	-6,17%
<b>4503</b>	Servicios varios	10031,91	10486,96	-455,05	-4,34%
<b>4504</b>	Impuestos contribuciones y multas	2997,52	1946,91	1050,61	53,96%
<b>4505</b>	Depreciaciones	686,2	856,48	-170,28	-19,88%
<b>4506</b>	Amortizaciones	780	0	780,00	-
<b>4507</b>	Otros gastos	872,65	1106,33	-233,68	-21,12%
<b>48</b>	Impuestos y participación	0	5016,17	-5016,17	-100,00%
<b>4810</b>	Participación a empleados	0	752,43	-752,43	-100,00%
<b>48015</b>	Impuesto a la renta	0	938,02	-938,02	-100,00%
<b>4890</b>	Otros	0	1662,86	-1662,86	-100,00%
	<b>Total gastos</b>	<b>108248,53</b>	<b>-</b> <b>62550,99</b>	<b>45697,54</b>	<b>73,06%</b>
<b>36</b>	Resultados	-6620,92	5016,17	-11637,09	-231,99%
<b>3603</b>	Resultado del ejercicio	-6620,92	5016,17	-11637,09	-231,99%
	<b>Total</b>	<b>101627,61</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

*Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"*

Tabla 42

Intereses y descuentos ganados

<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>40.02%</b>
<b>51</b>	Intereses y descuentos ganados	54.76%
<b>52</b>	Comisiones ganadas	-
<b>54</b>	Ingresos por servicios	-47,85%
<b>56</b>	Otros ingresos	-
	Total ingresos	40,02%

*Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"*

En los ingresos se puede notar un incremento notable del 40.02% en el año 2017 con relación al 2016, esto se da principalmente gracias a que se pudo recuperar activos financieros como son la cartera de crédito lo cual en el 2016 no fue posible.

Tabla 43

Gastos

<b>4</b>	<b>Gastos</b>	<b>73.06%</b>
<b>41</b>	Intereses causados	48.60%
<b>44</b>	Provisiones	2221.66%
<b>45</b>	Gastos de operación	16.18%
<b>48</b>	Impuestos y participación	-100%
	Total gastos	73.06%

*Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"*

De acuerdo a lo expuesto en la tabla 37 los gastos aumentaron en un 73.06% en el año 2017 esto principalmente debido a que se provisionó una cantidad más adecuada para los créditos incobrables disparándose este porcentaje en 2221.66%. Otro aspecto importante son los gastos de operación los cuales incrementaron en 16.18% esto se dio debido al incremento del salario básico ya que aquí se encuentran registrados los pagos al personal.

Como resultado del ejercicio se puede identificar que en el año 2017 existe una pérdida significativa que en porcentaje representa el 231.99% lo cual es realmente preocupante y se

da por causa de un mal manejo de los recursos acompañado de malas decisiones como la de no haber provisionado adecuadamente la cartera de crédito en los años anteriores.

### Aplicación de indicadores financieros de la SEPS a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO”

Tabla 44

Proporción de activos improductivos netos

FÓRMULA	2016	2017
$= \frac{\text{Activos improductivos netos}}{\text{Total activos}}$	$\frac{435889.21}{678527.64}$ <p>= <b>0.64</b></p>	$\frac{338987.81}{778868.16}$ <p>= <b>0.44</b></p>
<p><i>Nota: Mientras menor sea el indicador, significa que la entidad está siendo más eficiente destinando la colocación de sus recursos en activos productivos.</i></p>		

Fuente: Estados financieros de la COAC “29 DE ENERO”

#### Análisis

El indicador de activos improductivos netos en el año 2016 arroja un resultado de 0.64 lo significa que la entidad no está colocando eficientemente sus recursos en activos productivos. De igual manera en el año 2017, que aunque el resultado se redujo a 0.44 sigue siendo perjudicial para la cooperativa.

Tabla 45

Proporción de activos productivos netos

FÓRMULA	2016	2017
$= \frac{\text{Activos productivos}}{\text{Total activos}}$	$\frac{407557.47}{678527.64}$ <p>= <b>0.60</b></p>	$\frac{452642.56}{778868.16}$ <p>= <b>0.58%</b></p>
<p><i>Nota: Mientras más alta es la relación significa que la entidad está siendo eficiente en la colocación de créditos en el mercado.</i></p>		

Fuente: Estados financieros de la COAC “29 DE ENERO”

#### Análisis

Como se observa en la tabla anterior la proporción de activos productivos netos muestra valores similares para ambos años en estudio siendo de 0.60 para el año 2016 y 0.58 para el



2017. Estos resultados reflejan un nivel medio de eficiencia por parte de la cooperativa en la colocación de créditos en el mercado por lo que se recomienda revisar las políticas de crédito y en caso de ser necesario realizar cambios en ello.

Tabla 46

Morosidad de la cartera total

FÓRMULA	2016	2017
$= \frac{\text{Cartera improductiva}}{\text{Cartera bruta}}$	$\frac{316957.04}{385769.39}$ <p><b>= 0.82</b></p>	$\frac{207748.74}{429569.43}$ <p><b>= 0.48</b></p>
<p><i>Nota: Mientras mayor sea el indicador significa que las entidades están teniendo problemas en la recuperación de la cartera. La relación mientras más baja es mejor.</i></p>		

Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"

### Análisis

Es preocupante el nivel de morosidad de cartera de crédito total que se observa en este indicador para el año 2016 siendo este de 0.82 lo que significa que los créditos otorgados en su mayoría no han sido recuperados, mientras que para el 2017 el índice se redujo a 0.48 con lo que se deduce que se ha tomado medidas efectivas para la recuperación de cartera pero que aun así el nivel de morosidad sigue siendo elevado, por lo que se debe continuar adoptando medidas que permitan una pronta recuperación de este capital.

Tabla 47

Morosidad cartera de consumo

FÓRMULA	2016	2017
$= \frac{\text{Cartera improductiva consumo}}{\text{Cartera bruta consumo}}$	$\frac{134597.57}{393019.75}$ <p><b>= 0.34</b></p>	$\frac{64609.59}{442078.19}$ <p><b>= 0.15</b></p>
<p><i>Nota: Mientras mayor sea el indicador significa que las entidades están teniendo problemas en la recuperación de la cartera de crédito consumo prioritario. La relación mientras más baja es mejor.</i></p>		

Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"

### Análisis

La cartera de créditos de consumo presenta un elevado índice de morosidad de 0.34 en el año 2016 siendo este el que mayor problema presenta para su recuperación, en el año 2017

gracias a la preocupación que esto ha generado se ha tomado medidas que han permitido recuperar una buena parte de ella logrando que el índice se reduzca a 0.15 lo cual es beneficioso para la entidad ya que ha recuperado una gran cantidad del capital comprometido.

Tabla 48

Morosidad cartera microcrédito

FÓRMULA	2016	2017
$= \frac{\text{Cartera improductiva microcredito}}{\text{Cartera bruta microcredito}}$	$= \frac{40544.24}{393019.75}$ <b>= 0.10</b>	$= \frac{40914.45}{442078.19}$ <b>= 0.09</b>
<i>Nota: Mientras mayor sea el indicador significa que las entidades están teniendo problemas en la recuperación de la cartera de crédito microcrédito. La relación mientras más baja es mejor.</i>		

Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"

### Análisis

En lo que respecta al indicador de morosidad de cartera de microcréditos esta presenta un índice de 0.10 en el 2016 y de 0.09 en el 2017, el mismo que es aceptable y significa que no existe mayor problema en la recuperación de esta línea de crédito.

Tabla 49

Morosidad cartera comercial

FÓRMULA	2016	2017
$= \frac{\text{Cartera improductiva comercial}}{\text{Cartera bruta comercial}}$	$= \frac{95398.10}{393019.75}$ <b>= 0.24</b>	$= \frac{72528.28}{442078.19}$ <b>= 0.16</b>
<i>Nota: Mientras mayor sea el indicador significa que las entidades están teniendo problemas en la recuperación de la cartera de crédito comercial prioritario. La relación mientras más baja es mejor.</i>		

Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"

## Análisis

En el año 2016 se puede apreciar que en el indicador de morosidad de cartera comercial existe un índice de 0.24, evidenciando que la cooperativa tiene cierto grado de dificultad para recuperarla, pero para el año 2017 se da una reducción del indicador a 0.16 lo cual es conveniente ya que se ha podido recuperar en parte el capital colocado en este tipo de crédito.

Tabla 50

Morosidad cartera de crédito vivienda

FÓRMULA	2016	2017
$= \frac{\text{Cartera improductiva vivienda}}{\text{Cartera bruta vivienda}}$	$\frac{46417.13}{393019.75}$ <b>= 0.12</b>	$\frac{29696.42}{442078.19}$ <b>= 0.07</b>
<i>Nota: Mientras mayor sea el indicador significa que las entidades están teniendo problemas en la recuperación de la cartera de crédito de vivienda. La relación mientras más baja es mejor.</i>		

Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"

## Análisis

Este indicador muestra un resultado no muy elevado en lo que respecta a morosidad de la cartera de crédito de vivienda ya que el 2016 fue de 0.12 y para el año 2017 se da una reducción a 0.07 lo cual es beneficioso para la cooperativa ya que en este segmento también se ha logrado una recuperación efectiva de cartera.

Tabla 51

Cobertura de la cartera problemática

FÓRMULA	2016	2017
$= \frac{\text{Provisiones de cartera de credito}}{\text{Cartera improductiva bruta}}$	$\frac{29001.46}{316957.04}$ <b>= 0.09</b>	$\frac{50035.04}{207748.74}$ <b>= 0.24</b>
<i>Nota: Mide el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de cartera morosa. La relación mientras más alta es mejor. Los ratios de cobertura se calculan para el total de la cartera improductiva bruta y por línea de crédito.</i>		

Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"

## Análisis

A través de este indicador se logra identificar que las provisiones que se destinaron para créditos incobrables en el 2016 son casi insignificantes en función de la cartera improductiva existente en el periodo ya que apenas se logra cubrir el 9% de ella. En el año 2017 se incrementó el valor de provisiones, además se logró recuperar una parte de la cartera vencida es por ello que el indicador muestra un nivel de suficiencia del 24%, aun así, es necesario tomar en cuenta que se está provisionando muy poco y esto puede acarrear problemas para la cooperativa.

Tabla 52

Eficiencia operativa

FÓRMULA	2016	2017
$= \frac{\text{Gastos de Operacion estimados}}{\text{Total activo promedio}}$	$= \frac{45297.61}{678527.64}$ <b>= 0.07</b>	$= \frac{52628.90}{778868.16}$ <b>= 0.07</b>
<i>Nota: Mientras mayor sea el indicador, significa que la entidad está destinando mayores recursos para la administración de sus activos.</i>		

Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"

## Análisis

El indicador de eficiencia operativa muestra para ambos años un valor de 0.07, es decir la cooperativa está destinando una mínima cantidad de recursos para la administración de sus activos, esto se explica ya que la entidad cuenta con local propio y el pago de personal es mínimo debido a que únicamente laboran cuatro personas.

Tabla 53

Intermediación financiera

FÓRMULA	2016	2017
$= \frac{\text{Cartera bruta}}{\text{Depositos a la vista + depositos a plazo}}$	$= \frac{385769.39}{445309.11}$ <b>= 0.87</b>	$= \frac{778868.16}{554974.56}$ <b>= 1.4</b>
<i>Nota: Mientras mayor es el indicador, significa que la entidad es más eficiente en la colocación de préstamos en función a la cantidad de depósitos a la vista y a plazo que recepta.</i>		

Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"

## Análisis

En la tabla 46 Se representa el indicador de intermediación financiera el mismo que revela un índice de 0.87 en el año 2016 y de 1.4 en el 2017. Dejando notar que la cooperativa está colocando eficientemente los préstamos en función a la cantidad de los depósitos a la vista y a plazo que receipta.

Tabla 54

Rendimiento sobre los activos

FÓRMULA	2016	2017
$ROA=x = \frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Activo total}}$	$\frac{5016.17}{678527.64}$ <b>= 0.74%</b>	$\frac{-6620.92}{778868.16}$ <b>= -0.85%</b>
<i>Nota: Mientras menor sea el indicador, la entidad muestra que no podrá generar los suficientes ingresos que permitan fortalecer el patrimonio.</i>		

Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"

## Análisis

Este indicador muestra un porcentaje de 0.74% en el año 2016 lo que significa que por cada dólar invertido en el activo se generó 0.74 centavos lo cual está por debajo de lo invertido siendo esto perjudicial para la cooperativa, y en el 2017 se observa una reducción aun mayor obteniendo un porcentaje de -0.85% lo cual demuestra que las decisiones de la administración no están siendo las correctas y de esta manera se está provocando inestabilidad y malos resultados para la institución.

Tabla 55

Rendimiento sobre el patrimonio

FÓRMULA	2016	2017
$= \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{patrimonio}}$	$\frac{5016.17}{204479.75}$ <b>= 2.45%</b>	$\frac{-6620.92}{210524.25}$ <b>= -3.14%</b>
<i>Nota: Mientras menor sea el indicador, la entidad muestra que no tendría los suficientes recursos para cubrir la remuneración a sus accionistas.</i>		

Fuente: Estados financieros de la COAC "29 DE ENERO"

## **Análisis**

El indicador ROE para el año 2016 denota un porcentaje de 2.45% lo que significa que los socios en este año obtuvieron \$ 2.45 centavos de rendimiento sobre su inversión mientras que en el año 2017 este indicador muestra un porcentaje de -3.14% provocando preocupación a quienes la dirigen y a sus socios ya que no está siendo fructífera la inversión.

## **Análisis de entrevista y Encuesta aplicado al gerente y socios de la COAC “29 de enero”**

### **Introducción**

En los siguientes párrafos se sintetiza los puntos que se trataron en la entrevista realizada al señor Víctor Hugo Largo Machuca Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO” del cantón Chaguarpamba.

### **Entrevista aplicada al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO”**

**Entrevistado:** Víctor Largo Machuca

**Fecha:** 16 de enero de 2019

**Hora:** 10:00 a.m.

El Gerente manifestó que la entidad 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. Menciono también la importancia del análisis interno y externo de la entidad, a través del análisis FODA, ya que a través de este se puede conocer, con lo que realmente cuenta para competir, haciendo mención de los siguientes factores que él considera importantes tanto en beneficio como aquellos que afectan negativamente: Los créditos como fortalezas, los convenios con instituciones como oportunidades, escasa publicidad como debilidad y una amenaza fuerte la competencia de Ban Ecuador en el sector ya que día a día ambas entidades luchan por acaparar una mayor cantidad de clientes.

Así mismo comentó que la entidad tiene definida y difundida su filosofía institucional entre los socios y empleados, ya que se difundió a través de trípticos; Las capacitaciones al personal se lo realiza una vez al año y de acuerdo a lo expuesto muchas de las veces no se

logra cumplir a cabalidad con este parámetro; La evaluación del desempeño laboral se lo realiza cada año, y por ende se estima el rendimiento de los empleados, el cual es necesario para identificar a los empleados que cumplen o exceden con lo esperado y a los que no lo hacen.

La entidad cuenta con un sistema adecuado y calificado para brindar un adecuado servicio para el registro de las transacciones en la cooperativa. Y por último menciono los Productos y servicios que ofrece la Cooperativa los cuales son: Ahorro, Crédito, Inversión, Pago de Servicios Básicos, Pago del Bono de Desarrollo Humano.

### **Análisis e interpretación de la Encuesta aplicada a los socios de la cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO”**

La Encuesta permitió obtener información relevante acerca de las necesidades prioritarias de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO” del cantón Chaguarpamba.

*Tabla 56*

Entidades financieras existentes en el cantón Chaguarpamba

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>COAC "29 DE ENERO"</b>	327	100,00%
<b>BAN ECUADOR</b>	327	
<b>OTRO</b>	0	0,00%
Total	<b>327</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC “29 DE ENERO”*

### **Análisis**

A través de esta interrogante se logra evidenciar que en su totalidad los Encuestados tienen conocimiento de la existencia de las dos instituciones financieras que hay actualmente en el cantón, dejando notar que hay una buena acogida ya que a pesar de conocer la otra entidad han decidido brindar su confianza a la institución lo cual se ve reflejado en su crecimiento tanto económico como en el número de socios.

Tabla 57

Productos y servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO”

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CREDITOS	146	45%
PAGO DE SERVICIOS	291	89%
AHORROS	268	82%
INVERSION	21	6%
OTROS	0	0%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC “29 DE ENERO”

### Análisis

Como se observa en la tabla 51, los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 DE ENERO utilizan en su mayoría a la entidad para realizar el pago de servicios y colocar sus ahorros, pues el 89% y 82% respectivamente del total de 327 Encuestados así lo mencionaron, y esto se lo puede constatar ya que en los últimos años además de incrementarse el número de socios también en los Estados financieros se puede notar que las obligaciones con el público crecieron en un porcentaje bastante notorio. En lo que respecta a inversión se encuentra un porcentaje mínimo de apenas el 6%, con lo que se puede deducir que quizá se deba a la situación económica que actualmente vive el país lo cual afecte también a los ciudadanos de este cantón no permitiéndoles a su mayoría estar en la capacidad de invertir recursos en la entidad financiera, a pesar de que esta ofrece una excelente tasa de hasta el 8.5% para depósitos a plazo.

Tabla 58

Nivel de satisfacción de los socios con los productos y servicios ofrecidos por la COAC

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	82	25%
MEDIO	222	68%
BAJO	23	7%
NO SABE	0	0%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC “29 DE ENERO”



### **Análisis**

El nivel de satisfacción de los socios con los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa se muestra en la tabla 52, donde el 68% corresponde a quienes dijeron tener un nivel medio, el 25% está completamente satisfecho y un 7% considera que su satisfacción es baja. Dichos porcentajes dejan notar que la mayor parte de los socios necesita que la institución tome cartas en el asunto para mejorar la calidad de sus productos y servicios que ofrece y de ser necesario incrementar nuevos que permitan brindar a sus asociados la calidad y exigencias que ellos requieren.

*Tabla 59*

*Conocimiento de las tasas de interes que maneja la cooperativa*

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	139	43%
<b>NO</b>	188	57%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC “29 DE ENERO”*

### **Análisis**

Con respecto al conocimiento que los socios tienen de las tasas de interés que ofrece la cooperativa se evidencia que únicamente el 43% de todos los Encuestados conocen de ellas y el 57% no lo saben, esto debido principalmente a que la entidad no cuenta con una página donde se pueda dar a conocer no únicamente las tasas de interés si no también los productos y servicios que oferta.

*Tabla 60*

*Consideracion de la tasa de interes para creditos*

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>BAJA</b>	0	0%
<b>MEDIA</b>	51	37%
<b>ALTA</b>	88	63%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC “29 DE ENERO”*

### **Análisis**

Del total de personas que mencionaron conocer las tasas de interés que ofrece la cooperativa un 63% considera que el 18% de interés que actualmente cobra la entidad por los préstamos otorgados son elevadas con relación a las tasas que ofrece la otra entidad existente en el cantón (Ban Ecuador). Además de que es una tasa única para todos los montos y créditos que requieren para diferentes actividades. Dejando notar estos resultados la necesidad de ofertar una nueva línea de crédito con tasas de interés acorde a las actividades para las que sea requeridos los créditos, ya que únicamente el 37% restante consideraron como media la tasa ofrecida.

*Tabla 61*

*Consideración de las tasas de interés para depósitos y ahorros*

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>BAJA</b>	43	31%
<b>MEDIA</b>	85	61%
<b>ALTA</b>	11	8%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC "29 DE ENERO"*

### **Análisis**

De igual forma como se muestra en la tabla 55 la mayoría de los Encuestados afirmaron que la tasa de interés que paga la cooperativa es media con un porcentaje de 61%, el 31% consideran que es baja y únicamente el 8% piensa que es alta. Con esto se puede concluir que en su mayoría los socios de la cooperativa consideran adecuada la tasa que ofrece se ofrece actualmente.

*Tabla 62*

*Calidad de los productos y servicios financieros*

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>MUY BUENO</b>	105	32%
<b>BUENO</b>	185	57%
<b>REGULAR</b>	37	11%
<b>MALO</b>	0	0%
<b>NO SABE</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC "29 DE ENERO"*

### **Análisis**

En la tabla anterior se muestra el grado de calidad que consideran los socios para los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa, en el cual se observa que el 57% opina que la calidad de productos y servicios ofrecidos por la COAC es buena, el 32% que es muy bueno, y el 11% lo consideran regular. Por lo que se puede deducir que se debe mejorar e incrementar nuevos productos y servicios para que haya una mejor satisfacción y a su vez mayor utilización de la entidad.

*Tabla 63*

Utilización de créditos que ofrece la cooperativa

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	146	45%
<b>NO</b>	181	55%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC "29 DE ENERO"*

### **Análisis**

En la tabla 57 se encuentra representados los resultados de la pregunta número 8 de la Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 DE ENERO" en el cual se observa que el 45% de los Encuestados hacen uso de la entidad para realizar créditos y el 55% no lo hace, al ser este último el porcentaje mayoritario se entiende que más de la mitad de los socios quizá por la elevada tasa de interés o por los requisitos que la entidad exige para otorgar los préstamos no han podido hacer uso de los mismos. Esta situación puede ser aprovechada mejorando las políticas de crédito y los montos.

*Tabla 64*

Grado de dificultad para acceder a los créditos que ofrece la cooperativa

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>FACIL</b>	145	44%
<b>DIFICIL</b>	78	24%
<b>NO CONTESTO</b>	104	32%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC "29 DE ENERO"*

### Análisis

Del total de personas Encuestadas un 44% coinciden que es fácil acceder a los créditos que oferta la cooperativa, haciendo mención que cuando lo han requerido se les ha brindado las facilidades y el asesoramiento correcto para poder acceder a ello, así mismo otro 24% considera que es difícil, esto debido a que muchas personas han intentado acceder a créditos pero no lo han podido lograr debido a la exigencia de los requisitos entre ellos los dos garantes mismos que deben tener bienes o laborar en una entidad pública. El 32% prefirió no contestar a esta pregunta.

Tabla 65

tiempo para pago de dividendos

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SEMANTAL	0	0%
QUINCENAL	11	3%
MENSUAL	263	80%
TRIMESTRAL	53	16%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC "29 DE ENERO"

### Análisis

Para el pago de dividendos el 80% de Encuestados coincide en que se lo debería hacer de forma mensual como se viene haciendo actualmente, un 16% menciona que le agradecería que se lo pudiera realizar de forma trimestral y un 3% semanal. Esto muestra que la cooperativa está realizando de manera adecuada sus cobros ya que la mayoría está de acuerdo con este método.

Tabla 66

Nuevos productos y servicios financieros

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	282	86%
NO	45	14%
<b>Total</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC "29 DE ENERO"

### **Análisis**

Esta pregunta permite evidenciar la necesidad de incrementar nuevos productos y servicios que permitan brindar un mejor servicio a sus socios ya que el 86% dieron a conocer que sería bueno y únicamente el 14 % demostraron estar conformes con lo que actualmente se ofrece.

*Tabla 67*

Conocimiento de prestamistas informales en el cantón.

<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	132	40%
<b>NO</b>	195	60%
<b>Total</b>	<b>327</b>	100%

*Fuente: Encuesta aplicada a los socios de la COAC "29 DE ENERO"*

### **Análisis**

Del total de encuestados un 40% dijo tener conocimiento de la existencia de prestamistas informales en el cantón. Esto constituye una fuerte amenaza para la cooperativa debido a las facilidades que los mismos ofrecen a las personas y estas acceden a pesar de las altas tasas de interés. El 60% restante contestó no tener conocimiento.

## Planteamiento de estrategias de crecimiento para la cooperativa de ahorro y crédito “29 DE ENERO” del cantón Chaguarpamba.

### Objetivos y estrategias

Debido a los problemas que enfrenta actualmente la cooperativa tales como: un elevado índice de morosidad, escasa publicidad, carente capacitación a los empleados, entre otras, se plantea las siguientes estrategias que pueden ser aplicadas para lograr el crecimiento económico de la misma.

Tabla 68

Planteamiento de objetivos y estrategias

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<p><b>OBJETIVO N. 1</b></p> <p>Lograr que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO” sea mayormente reconocida en el sector</p>	<p><b>ESTRATEGIA N. 1</b></p> <p>Realizar planes publicitarios para dar a conocer los productos y servicios financieros de la Cooperativa.</p>
<p><b>OBJETIVO N. 2</b></p> <p>Reducir el nivel de morosidad de la cartera de crédito.</p>	<p><b>ESTRATEGIA N. 2</b></p> <p>Actualizar el reglamento y manual de crédito para disminuir el nivel de riesgo de morosidad.</p>
<p><b>OBJETIVO N. 3</b></p> <p>Fortalecer el grado de confiabilidad de la cooperativa.</p>	<p><b>ESTRATEGIA N. 3</b></p> <p>Atraer nuevos socios y reactivar los actuales por medio de la variación de productos y servicios financieros así como la aplicación de promociones.</p>
<p><b>OBJETIVO N. 4</b></p> <p>Mantener al personal capacitado con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio a los asociados.</p>	<p><b>ESTRATEGIA N. 4</b></p> <p>Elaborar un plan de capacitación para los empleados el cual permita mejorar su desempeño en las actividades diarias y mantenerse competitivos.</p>
<p><b>OBJETIVO N. 5</b></p> <p>Brindar información actualizada de los productos y servicios financieros, tasas de interés y promociones que oferta la cooperativa a través de un portal web.</p>	<p><b>ESTRATEGIA N. 5</b></p> <p>Crear una página web para la cooperativa de ahorro y crédito “29 DE ENERO” en la que se pueda brindar la información optima a sus asociados y posible nuevos socios.</p>

Fuente: Matriz FODA

### Plan operativo del objetivo estratégico N.º 1

Lograr que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO” sea mayormente reconocida en el sector

#### Descripción del objetivo

La publicidad y promoción, es una de las herramientas de gran importancia que no le debe faltar a cualquier entidad sin importar el tamaño de esta, pues aunque sea pequeña una entidad requiere de una buena publicidad para cumplir su objetivo, que es dar a conocer sus productos y servicios que ofrece a la comunidad, esto lo puede realizar la administración de la cooperativa “29 DE ENERO” haciendo uso de la Radio Chaguarpamba que recientemente salió al aire y a través de los medios de comunicación que más se escuchan en el sector, logrando de esta manera el reconocimiento de la misma.

Tabla 69

Plan Objetivo estratégico N. 1

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS
Realizar planes Publicitarios para Dar a conocer los Productos y Servicios Financieros de la Cooperativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aprovechando la reciente apertura de la radio chaguarpamba la cual ha tenido bastante acogida se plantea la contratación de la misma para que se realice la publicidad en horarios de mayor audiencia.</li><li>• En cada anuncio se debe hacer conocer los productos y servicios, tasas de interés y promociones que ofrece la entidad, incentivando a la ciudadanía a formar parte de la cooperativa.</li></ul>	Gerente	2 años	Recursos humanos  Recursos financieros	Incremento de socios en la cooperativa.  Incremento en el uso de Productos y Servicios por parte de la población.

*Fuente: Información recolectada de la COAC “29 DE ENERO”*

Tabla 70

Presupuesto

Presupuesto			
Tiempo	Detalle	Precio	Total, en 5 años
2 años	Radio Chaguarpamba Fm	\$600/año	\$1200
Total			<b>\$1200</b>

Fuente: Radio Chaguarpamba

**Plan operativo del objetivo estratégico N.º 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, además sirve como herramienta de trabajo para facilitar las tareas diarias, simplificando el trabajo y permitiendo controles administrativos internos.

Tabla 71

Plan Objetivo estratégico N. 2

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONS ABLE	TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS
Actualizar el manual de Crédito para disminuir el nivel de morosidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación del Manual Actualizado de Crédito de la Cooperativa.</li> <li>Aprobación del Manual Actualizado de Crédito</li> <li>Puesta en marcha del Manual Actualizado de Crédito.</li> </ul>	Gerente  Departame nto de Crédito y Cobranza	8 meses	Recursos humanos  Recursos Financieros	Minimizar los riesgos en la generación de créditos y facilitar las recuperaciones de cartera, a más de la reducción de los niveles de morosidad.

Fuente: Información recolectada de la COAC “29 DE ENERO”



Tabla 72

Presupuesto

PRESUPUESTO			
Tiempo	Detalle	Precio	Total
8 meses	Recursos materiales y tecnológicos	\$50	\$50
Total			\$50

Fuente: Plan de Operatividad del Objetivo Estratégico 2

**Plan operativo del objetivo estratégico N.º 3**

Fortalecer el grado de confiabilidad de la cooperativa.

**Descripción del Objetivo**

En un mundo globalizado y altamente competitivo como el de hoy en día, 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.

Tabla 73

Plan de operatividad del objetivo estratégico N.º 3

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS
Atraer nuevos socios y reactivar los actuales por medio de la variación de productos y servicios financieros, así como la aplicación de promociones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>Incentivar la cultura del ahorro en los asociados</li> </ul>	Gerente	12 meses	Recursos humanos	Atraer el ahorro y la inversión a la cooperativa.
	Recursos Financieros			Incrementar la participación de asociados en las actividades que realice la cooperativa.  Elevar el grado de pertenencia y fidelización de los asociados	

Fuente: Información recolectada de la COAC "29 DE ENERO"

Tabla 74

Presupuesto

PRESUPUESTO				
Tiempo	Cantidad	Detalle	Valor unit	Total 5 años
1 año	100	Noteros incluidos esfero	\$1.50	\$150.00
	100	Camisetas con el logo de la cooperativa.	\$4.00	\$400.00
	100	Gorras con el logo de la cooperativa.	\$3.00	\$300.00
Total				<b>\$850.00</b>

*Fuente: Plan de Operatividad del Objetivo Estratégico 3*

**Plan operativo del objetivo estratégico N.º 4**

Mantener al personal capacitado con el fin de brindar calidad y 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.

Tabla 75

Plan de operatividad del objetivo N.4

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPON SABLE	TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS
Mantener al personal capacitado con el fin de brindar calidad y eficiencia en el servicio a los asociados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un plan de capacitación para el personal de la cooperativa con temas relacionados a las funciones y actividades que desempeña</li> </ul>	Gerente	2 años	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: Información recolectada de la COAC "29 DE ENERO"*

Tabla 76

Presupuesto

PRESUPUESTO					
Cantidad de Seminarios	Mes	Seminarios	Núm. De participantes	Costo Unit.	Costo Total anual
1	Enero	Relaciones Humanas	4	\$75	300
1	Julio	Planificación estratégica	4	\$75	300
<b>Total</b>					<b>\$600.00</b>

*Fuente: Plan de Operatividad del Objetivo Estratégico 4*

## Plan operativo del objetivo estratégico N.5

Brindar información actualizada de los productos y servicios financieros, tasas de interés y promociones que oferta la cooperativa a través de un portal web.

### Descripción del Objetivo

Que una institución cuente con una página web eleva su prestigio, a la vez que permite que los clientes aumenten su nivel de confianza en los productos y servicios que ofrece. Un sitio web ayuda a incrementar la productividad y el valor en el mercado de cualquier entidad.

Tabla 77

Plan operativo del objetivo estratégico N.5

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPON SABLE	TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS
Crear una página web para la cooperativa de ahorro y crédito “29 DE ENERO” en la que se pueda brindar la información optima a sus asociados y comunidad en general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una página web para la cooperativa</li> <li>• Aprobación de la página web</li> <li>• Creación de la página web</li> </ul>	Gerente	4 meses	Recursos humanos  Recursos Tecnológicos  Recursos materiales	Socios mayormente informados  Información al alcance de todos  Posibilidad de atraer nuevos socios

*Fuente: Información recolectada de la COAC “29 DE ENERO”*

Tabla 78

Presupuesto

Presupuesto			
Cantidad	Detalle	Costo	Total
1	Diseño e implementación de página Web	\$500	\$500
Total			<b>\$500</b>

*Fuente: Plan de Operatividad del Objetivo Estratégico 5*

## **g) DISCUSIÓN**

A diario las entidades buscan mejorar la calidad de sus productos y 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, con el mínimo de errores, fiabilidad y confiabilidad, establecer estrategias 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 realizan. 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 un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 DE ENERO del cantón Chaguarpamba; Realizar un análisis del entorno externo e interno que permita identificar estrategias viables para el crecimiento económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 DE ENERO, y Diseñar estrategias encaminadas al crecimiento de la cooperativa mediante la utilización de lineamientos óptimos para captaciones, colocaciones y administración del gasto.

Se hizo la comparación con un trabajo de titulación realizado a la cooperativa 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.

Se evidenció que los resultados del presente trabajo de tesis con los encontrados comparte similitudes como por ejemplo, que se debería actualizar o establecer nuevas políticas de crédito debido al alto nivel de morosidad que refleja la cooperativa, también se coincide en que es necesaria la aplicación de estrategias a través de las cuales se pueda lograr el adelanto económico y financiero de la institución, además fortalecer la estructura y capacidad organizativa por medio de un proceso a largo plazo en el que sea un pilar fundamental el compromiso de todos quienes forman parte de la cooperativa “29 DE ENERO”.

En cuanto a las estrategias planteadas, es importante hacer hincapié en aprovechar al máximo los medios existentes en el cantón como por ejemplo la reciente apertura de la radio Chaguarpamba FM y las redes sociales para a través de éstos dar a conocer a la ciudadanía de los productos y servicios financieros que ofrece la cooperativa en el sector.

El Departamento de Crédito y Cobranza de la COAC 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 lo que conlleva a no destinar adecuadamente los créditos y por consiguiente obtener un índice alto de morosidad, cartera vencida y cuentas incobrables.

Además, tomando en cuenta que no se le da la importancia necesaria al tema de capacitación de los empleados, se propone establecer un cronograma con por lo menos dos capacitaciones al año para cada empleado de acuerdo al cargo que desempeña, con el fin de obtener un mejor desenvolvimiento de sus actividades y funciones, ya que son ellos quienes a través de sus conocimientos y experiencias conllevan a la entidad al éxito o al fracaso.

También es de suma importancia tomar en cuenta la motivación y 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.

## **h) CONCLUSIONES.**

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

- ❖ La Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO” no cuenta con una herramienta administrativa como es el planteamiento de estrategias, lo que ha ocasionado que su desarrollo, y crecimiento se direccionen sin orientación y proyección.
- ❖ Gracias al análisis situacional realizado a la Cooperativa se pudo establecer algunas de las fortalezas (Financiamiento a través de aportes de socios) y debilidades (Morosidad elevada de cartera de crédito) en el ámbito interno. Así como también amenazas ( Competencia Ban Ecuador) y oportunidades ( Necesidad de la población de acceder a créditos) del medio externo, las mismas que permitirán tomar las medidas correctivas adecuadas.
- ❖ A través del análisis financiero se detectó que existe un elevado nivel de morosidad en la cartera de crédito, evidenciando un deficiente control en cuanto al otorgamiento de créditos esto se refleja los porcentajes del 82% en el año 2016 y del 48% en el año 2017.
- ❖ Se planteó las estrategias y sus objetivos entre los más importantes que son Difusión de Publicidad, Capacitación al Personal y Actualización del manual de Crédito, con el fin de lograr el crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO” del cantón Chaguarpamba.

## **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.

- ❖ Aplicar estrategias de crecimiento a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO”, ya que dicha herramienta permite optimizar los recursos direccionando los objetivos, y desempeño de actividades de forma eficaz y eficiente, así como también facilita, estar en la capacidad de tomar decisiones que conlleven al desarrollo institucional.
- ❖ Detectar los cambios que se produzcan en el ámbito externo, considerando las oportunidades y amenazas, factores determinantes para el éxito de la cooperativa. De igual forma tomando medidas correctivas que permitan maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades aprovechando los recursos existentes.
- ❖ 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.
- ❖ Dar cumplimiento y seguimiento a los objetivos estratégicos planteados, con el propósito de lograr el adelanto económico y financiero de la Cooperativa.



## j) BIBLIOGRAFÍA

- Aquilla Belema, L., & Ordóñez Bravo, E. (2013). *Observatorio de la economía latinoamericana*.
- Barraza, H. (17 de Mayo de 2017). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/294059>
- Deusto. (29 de 04 de 2014). *Deusto Formacion*. Obtenido de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-liderazgo-costes>
- Devment, M. (16 de Abril de 2013). *Atic*. Obtenido de <http://www.atic.cl/foda/>
- Economipedia. (26 de Noviembre de 2018). *Sistema Financiero*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/sistema-financiero.html>
- Espinosa, R. (29 de Julio de 2013). Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Eumed. (2013). Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1314/cooperativa.html>
- Finanzas, c. (18 de 07 de 2018). *Indicadores financieros*. Obtenido de <https://www.encyclopediainanciera.com/indicadores-financieros.htm>
- Fred, R. D. (2003). *Administración estatégica* (Novena edición ed.). México.
- Garcia, O. (1983). *Administración por objetivos* (Vol. 6). Colombia.
- González, A. C. (2014). *Administración estatégica* (primera ed.). México.
- Hill, C. W., & Jones, G. (1981). *Administración Estatégica* (Octava edición ed.). México.
- Kotler, P. (2014). *8 MANERAS DE CRECER*. (LID, Ed., & M. d. Rivera, Trad.) Madrid, España.
- KPMG. (2016). Gestion de politicas de empresa. *Cutting through complexity*. Obtenido de [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos\\_Legales\\_N5.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos_Legales_N5.pdf)
- Leonard D, G., Nolan, T., & Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estatégica aplicada*. Colombia.
- LOEPS. (2011). <http://www.seps.gob.ec/noticia?que-es-la-economia-popular-y-solidaria-eps->
- Morales, G. (03 de Febrero de 2014). *Tus Finanzas*. Obtenido de <https://tusfinanzas.ec/blog/glossary/cooperativa-de-ahorro-y-credito/>
- Paco. (17 de Septiembre de 2013). *Academia de Inversión*. Obtenido de <https://www.academiadeinversion.com/estrategia-empresarial-estrategia-corporativa-definiciones-diferencia-ejemplos/#comments>
- Padilla, A. M. (12 de Noviembre de 2012). *Prezzi*. Obtenido de <https://prezi.com/7q1qlxfysm6c/estrategias-de-enfoque/>
- Riquelme, M. (7 de mayo de 2018). *Web y empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/estrategia-liderazgo-en-costos/>
- Rojas, T. E. (07 de Agosto de 2012). *aprenderlyx*. Obtenido de [https://www.google.com.ec/search?q=que+son+los+objetivos+generales&ei=OIOJW8uOJ\\_Lv5gLKx6qwCw&start=10&sa=N&biw=1366&bih=662](https://www.google.com.ec/search?q=que+son+los+objetivos+generales&ei=OIOJW8uOJ_Lv5gLKx6qwCw&start=10&sa=N&biw=1366&bih=662)
- Roman, C. L. (2012). *Fundamentos de administración finaciera* (primera ed.). Mexico: Ma. Eugenia Buendía López.

Salgado, J. G. (2007). *PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO “BÉSAME” LENCERÍA EN LAS CIUDADES DE QUITO, LATACUNGA Y AMBATO*. Sangolqui.

Salinas, E. M., & Avila, M. M. (21 de enero de 2009). *Seduca*. Obtenido de <http://seduca.uaemex.mx/material/LIA/AEPyMES/Cnt21.php>

Thompson, I. (Diciembre de 2006). *Promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Tovstiga, G. (2012). *Estrategia en la práctica* (Primera edición ed.). Buenos Aires: Granica.

visionfund. (18 de Agosto de 2018). *Banco Vision found*. Obtenido de <https://www.visionfund.ec/productos/microcredito/banca-comunal/#>

k) ANEXOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

ADMINISTRATIVA FACULTAD JURIDICA, SOCIAL Y  
ADMINISTRATIVA

**CARRERA DE BANCA Y FINANZAS**

**"ESTRATÉGIAS DE CRECIMIENTO PARA LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE ENERO  
DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA PERIODO 2018-2024"**

Proyecto de Tesis previo a optar el  
grado de Ingeniero en Banca y  
Finanzas.

**AUTOR:**

**JOSE LUIS AYALA CUENCA**

**LOJA – ECUADOR**

**2018**

**e) TEMA**

ESTRATÉGIAS DE CRECIMIENTO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE ENERO DEL CANTÓN CHAGUARPAMBA PERIODO 2018-2024”

**f) PROBLEMÁTICA**

El Sistema Financiero Nacional del Ecuador conformado por un conjunto de instituciones financieras reguladas tanto por la Superintendencia de Bancos como por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que permiten a través de estas canalizar los movimientos de dinero que realizan ciudadanos, familias, u organizaciones contribuyendo con ello al desarrollo y fortalecimiento de la inversión y el consumo responsable en el país.

En la actualidad las instituciones pertenecientes al sector financiero popular y solidario, con la ayuda de diferentes organizaciones ha evidenciado una evolución continua y sostenida permitiendo a través de esto generar importantes fortalezas ante otros actores financieros. En este sector se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito cuyo objeto social es atender las necesidades financieras de sus socios y de terceros mediante el ejercicio de actividades propias de las entidades de crédito.

Sin embargo a pesar de su notable crecimiento y participación aún existen dentro de los procesos de las cooperativas de ahorro y crédito locales algunos problemas en el manejo financiero, de gestión, y calidad, esto puede darse por el desconocimiento de sus administradores, además se puede añadir que un gran número de estas entidades no poseen un norte de visión lo que ha provocado el estancamiento de productos y servicios siendo esta una de las principales causas para que no puedan cumplir con sus objetivos como institución

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Enero ubicada en el cantón Chaguarpamba provincia de Loja misma que inicio sus actividades financieras en el año 2000 con la participación de noventa socios es una de las entidades que se encuentra atravesando por problemas de colocación excesiva en créditos productivos, ofrecen una limitada línea de crédito y reducida oferta de productos y servicios, además de no distribuir adecuadamente los recursos para marketing e innovación. Por ello necesita de la aplicación de estrategias a largo plazo que le permitan lograr una amplia visión sobre los objetivos que tiene como

institución para de esta manera dar cumplimiento a la misión que persigue la misma que se centra en ofrecer servicios financieros rentables, orientados a los segmentos de mercado de personas y empresas, con una oferta de productos y servicios de calidad. De ahí la necesidad de estudiar como incide la falta de aplicación de estrategias de crecimiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de enero del cantón Chaguarpamba.

#### **g) JUSTIFICACIÓN**

Las finanzas populares son actividades ligadas a los movimientos y rendimientos del dinero incorporado a un conjunto de esfuerzos, pensamientos, capacidades, normas e instrumentos que fusionados entre si pueden ofrecer muy buenos resultados favoreciendo equitativamente a todos los habitantes del sector.

Hoy en día la ineficiente aplicación de estrategias en las entidades de economía popular y solidaria inhibe la superación y desarrollo local con equidad y sostenibilidad por esta razón es que la Universidad Nacional de Loja comprometida con el desarrollo y crecimiento de los sectores más vulnerables a través de sus profesionales, fomenta un modelo adecuado a las necesidades de los sectores, en el que puedan a través de sus ideas lograr un crecimiento de la cooperativa, brindando servicios de calidad y por consiguiente un el crecimiento también del sector.

La presente investigación se enfocara en estudiar el funcionamiento actual de la cooperativa de ahorro y crédito para poder identificar sus deficiencias y a la vez plantear estrategias que beneficien no solamente a la institución, si no también a todos los habitantes del canton Chaguarpamba permitiéndoles acceder a un mejor servicio y que la cooperativa gane mayor representatividad a nivel nacional e internacional.

## **h) OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Desarrollar estrategias de crecimiento para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de enero" del cantón Chaguarpamba

### **Objetivos específicos**

1. Realizar un diagnóstico situacional estratégico de la cooperativa 29 de enero a fin de conocer su situación actual. (FODA)
2. Reformular los lineamientos estratégicos de la cooperativa de ahorro y crédito 29 de enero (misión-visión)
3. Diseñar estrategias encaminadas al crecimiento empresarial.

## **i) MARCO TEORICO**

### **Sistema financiero popular y solidario**

Según la (SEPS) El sistema financiero popular y solidario es una forma de organización ya sea individual o grupal, donde sus integrantes realizan actividades y procesos tales como la producción, intercambio, comercialización financiamiento y consumo con la finalidad de generar ingresos y satisfacer necesidades.

### **Conformación del sistema financiero popular y solidario**

El sistema financiero popular y solidario está compuesto por:  
cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro.

### **Cajas de ahorro**

Las cajas de ahorro y crédito son instituciones que pertenecen al sistema financiero popular y solidario, se crean con la finalidad de ofrecer financiamiento para pequeños proyectos en beneficio de sus asociados los cuales por lo general son de bajos recursos económicos razón por la cual no son considerados como sujetos de crédito por la banca comercial.

## **Bancos comunales**

Es una metodología de crédito que permite acceder a crédito a personas que tienen un objetivo común, que no poseen garantías reales y/o personales, que por su ubicación geográfica y costos de traslado no pueden acceder a créditos en el sistema financiero tradicional. (visionfund, 2018)

## **Entidades Asociativas o Solidarias**

Son aquellas instituciones constituidas por un grupo de al menos cinco personas con el objeto de abastecer a sus asociados los recursos necesarios para la producción, mejorando su capacidad competitiva e implementando economías de escala a través de mecanismo de cooperación.

## **Cooperativas**

Es una asociación voluntaria de un grupo de personas que deciden unirse con el fin de crear una organización que permita satisfacer las necesidades ya sea económicas, sociales o culturales de sus miembros.

## **Tipos de cooperativas**

Existen diversos tipos de cooperativas en el Ecuador se conoce las cooperativas de ahorro y crédito, producción, transportes, consumo, vivienda, y servicios.

## **Cooperativas de ahorro y crédito**

Las cooperativas de ahorro y crédito son sociedades pertenecientes al sistema financiero popular y solidario. “Es la unión de un grupo de personas que tienen como fin ayudarse los unos a los otros con el fin de alcanzar sus necesidades financieras” (Morales, 2014). Esto a través de la oferta de sus productos y servicios financieros propios de estas entidades de crédito.

## **Clasificación de las cooperativas de ahorro y crédito**

De conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS), las cooperativas financieras y no financieras se ubicarán en segmentos y niveles respectivamente, según criterios como: a) participación en el sector; b) volumen de operaciones; c) número de socios; d) número y

ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional; e) monto de activos; f) patrimonio; y, g) productos y servicios financieros.

### **Servicios que ofrecen las cooperativas de ahorro y crédito**

las cooperativas de ahorro y crédito por lo general ofrecen tasas de interés más altas en cuentas de ahorro, y tasas más bajas en préstamos. Esto es lo que puede esperar de una cooperativa de ahorro y crédito:

#### **Cuenta retirable**

Cuenta retirable, con la que se puede hacer uso de una tarjeta de Débito.

#### **Cuenta de aportaciones**

Cuenta de ahorro no retirable, la cual le da derecho al titular a gozar de todos los beneficios de la Cooperativa.

#### **Cuenta juvenil**

Cuenta de ahorro retirable para los jóvenes.

#### **Cuenta lazos familiares**

Cuenta de ahorro en la que el afiliado recibe sus remesas del extranjero. Con solo una llamada el afiliado realiza directamente sus depósitos.

#### **Cuenta navideña**

Retirable únicamente en el mes de Diciembre, la cual ayuda a cubrir las compras y gastos de la época Navideña.

#### **Cuenta chiqui ahorro**

Cuenta de ahorro para menores de edad. Para poder aperturar esta cuenta uno de sus padres o tutor debe estar afiliado a la Cooperativa

#### **Préstamos automáticos**

Préstamos garantizados con cuenta de ahorros o depósitos a plazo fijo. Se otorga hasta el 100% del saldo en la cuenta de aportaciones

#### **Préstamos fiduciarios**

Este Préstamo se otorga con la garantía de uno o más avales.



### **Préstamos pyme**

Sirven para apoyar el crecimiento de una empresa. Los que se puede utilizar para los destinos de trabajo y compra de activos.

### **Préstamos hipotecarios**

Se otorgan garantizados con una hipoteca abierta o cerrada sobre un bien inmueble, propiedad del prestatario o cedido para tal efecto por tercera persona.

### **Pago de servicios públicos**

En estos se incluye agua, luz, telefonía, internet, etc.

### **Servicio personal**

Las cooperativas de ahorro y crédito ofrecen un servicio personal que ayuda a sus socios a aumentar sus ahorros, liquidar deudas y hacer planes a futuro.

### **Derecho a voto**

Funcionan democráticamente es decir cada socio tiene derecho a un voto para elegir a quienes se postulan para la mesa directiva de la cooperativa de ahorro y crédito.

### **Enfoque sin fines de lucro**

Esto permite ofrecer productos y servicios a un precio justo y ofrecer tasas de interés competitivas.

### **Espíritu comunitario**

Los socios por lo general tienen intereses en común y valoran participar en una institución diseñada para ayudar a otros socios.

### **Administracion**

(Thompson, 2006). La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

### **Administracion Estrategica**

Es un proceso de evaluación sistemática de un negocio que define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos

objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Para (Gestiopolis, 2001). Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas

### **Proceso de la administración estratégica**

El proceso de administración estratégica está compuesto por ocho pasos que cubren la planificación estratégica, su puesta en práctica o implementación y la evaluación

- Análisis sectorial de la empresa
- Establecimiento de la dirección organizativa
- Formulación de estrategias
- Ejecución de estrategias
- Control estratégico

### **Análisis sectorial de la empresa - Ambiente organizacional o entorno**

El análisis del entorno es muy importante ya que los gerentes de cada organización deben conocer por ejemplo cuál es su competencia, legislación, disponibilidad de mano de obra etc.

### **Ambiente grupal**

El ambiente grupal tiene importancia analizarlo por que de ello depende la colaboración mutua para poder poner en práctica las estrategias y que están logren buenos resultados.

### **Ambiente operativo**

El ambiente operativo hace referencia a lo externo de una empresa, esto quiere decir que no únicamente se enfoca a una área en específico es todo lo que puede llegar a rodear a la empresa.

### **Ambiente interno**

El ambiente interno está compuesto por elementos que se encuentran dentro de la organización, incluyendo a los empleados actuales, y en especial la cultura corporativa que define el comportamiento del empleado.

### **Análisis FODA**

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, o empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento

determinado del tiempo. (Espinosa, 2013)“El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro”. Esta matriz permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

### **Amenazas**

(Devment, 2013). Son situaciones externas que afectan de forma negativa al proyecto... es necesario planificar una estrategia adecuada para sostener el proyecto. Ya que las amenazas pueden atentar contra la organización y la permanencia en el mercado, por ello es necesario conocerlas para poder hacer frente y minimizar cualquier cosa que pueda afectar.

### **Oportunidades**

(Mario, 2013) Son las situaciones externas, ajenas al proyecto que nos afectan positivamente y pueden ser aprovechadas. Debido a que son un factor positivo, el cual, puede significar el desarrollo de una empresa y la creación de nuevas estrategias.

### **Fortalezas**

Son aquellos elementos de origen interno y positivo que benefician el proyecto o lo diferencian de otro de igual clase, deben analizarse las fortalezas existentes para poder utilizarlas en bien de la institución.

### **Debilidades**

Estas son factores internos que afectan el desarrollo o evolución del proyecto, estos deben ser identificados y por medio de una planeación o estrategia deben ser eliminados. Estas debilidades las poseen todas las empresa y ocurren por ejecutar actividades con poca eficiencia, poseer pocos recursos, tener un clima laboral adverso, a demás de tener un personal que no ostenta de la debida formación constante por la empresa, y las tecnologías como los instrumentos de oficinas son deficientes u obsoletas.

### **Establecimiento de la direccion organizativa**

Esto se lo realiza a travez de el planteamiento de una misión, visión y objetivos que permitan tener un norte de visión claro de como y a donde se pretende llegar.

### **Desarrollar una misión apropiada**

Es el motivo o la razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado. “La misión es lo que la organización desea lograr en un periodo específico de tiempo” (Barraza, 2017). Una buena misión debe de describir que es lo que hace la empresa y lo que no. Tanto el presente como en el futuro, debe de proveer un enfoque a la dirección y sus colaboradores.

### **Desarrollar una visión apropiada**

el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. (Thompson, 2006)

### **Establecer Objetivos apropiados**

Son ideas, deseos o aspiraciones que se convierten en un fin por lograr, para ello se establece un plan concreto de acciones que permitan que el deseo pueda hacerse realidad, se puede decir que una persona tiene objetivos definidos cuando está trabajando de manera organizada para llegar a un resultado.

### **Objetivos Generales**

El objetivo general es la finalidad del por qué empezamos a desarrollar un proyecto. Este tipo de objetivo no identifica un dato medible y evaluable dentro de la estrategia del proyecto, sino que describe en términos generales aquello que queremos alcanzar al finalizar nuestro trabajo. (Rojas, 2012). Visto desde esta perspectiva se puede afirmar que todo objetivo general de un proyecto está estrechamente ligado con el título de la investigación, en donde se identifica sin entrar en detalles, lo que se desea indagar o analizar.

### **Objetivos Específicos**

son los resultados y beneficios cuantificables esperados cuando se lleva a cabo una estrategia.

## **Formulación de estrategias**

La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

## **Estrategias**

(Tovstiga, Estrategia en la practica, 2012) menciona: “La buena estrategia concierne a la claridad de pensamiento, al discernimiento equilibrado basado en una intuición fundamentada en el análisis racional; particularmente, ante información incompleta y circunstancias complejas”. Las estrategias son planes ideados que aseguran una decisión optima y a través de los cuales se prevé alcanzar una o varias metas en el futuro.

## **Estrategias empresariales**

La estrategia empresarial abarca todas las actividades críticas de la empresa que permiten proporcionar un sentido de unidad dirección y propósito a una organización.

## **Estrategia de liderazgo en costos**

La estrategia de liderazgo en costo requiere que una empresa sea líder en costos y no varias empresas luchando por esa posición debido a que cuando hay más de un líder aspirante, la rivalidad se torna dura porque cada punto de participación se considera crucial y a menos que la empresa pueda persuadir a las otras de que abandonen sus estrategias, las consecuencias en la utilidad pueden ser desastrosas.

## **Estrategia de Diferenciacion**

Esta estrategia busca proporcionarle a la empresa una ventaja competitiva, es importante que esta se dirija directamente a un segmento específico del mercado y entregue un mensaje concreto y positivo acerca de lo distinto del producto con relación a los demás productos en un mercado.

## **Estretegia de Enfoque**

Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfoque selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. (Padilla, 2012)

## **Estrategia Funcional**

Esta estrategia permite determinar los pasos a seguir en aspectos importantes como el marketing, la tecnología, los canales de distribución y otros.

## **Estrategia comercial o de marketing**

La estrategia de marketing consiste en determinar qué acciones va a tener que llevar a cabo la empresa para colocar sus productos o servicios en el

## **Estrategia financiera**

En este tipo de estrategia, la empresa se encarga de fijar las fuentes de financiación que necesita para llevar a cabo sus proyectos de inversión y determinar el coste asociado a las mismas.

## **Estrategia de Investigación, Desarrollo e Innovación**

Mediante esta estrategia la empresa planifica las acciones relacionadas con la introducción de nuevas técnicas de desarrollo dirigidas a la mejora de su eficiencia, nuevas técnicas de dirección y gestión empresarial, técnicas de motivación de los trabajadores y mejoramiento de la producción.

## **Estrategia de recursos humanos**

La estrategia de recursos humanos consiste en formular acciones relacionadas con la dirección de las personas dentro de la empresa

## **Estrategia corporativa**

Es la que diagrama la dirección general y define parámetros fundamentales como la misión de la empresa, los objetivos de la empresa, la visión de la organización, la cultura y valores, entre otras. Una vez se tienen claros estos parámetros se define la estrategia corporativa. Estas no se fijan mirando a la competencia, sino que sólo se basan en los propios valores.

## **Estrategia competitiva o de negocio**

Son las estrategias que definen cómo vamos a competir en el mercado. A diferencia de lo que ocurre con la corporativa, en la estrategia competitiva se analiza cómo funcionan los competidores. Por momentos, este análisis se puede asemejar a un juego de ajedrez. Dependiendo cómo se muevan los demás, moveremos las piezas de nuestra estrategia. Esta

estrategia se plasma en la conocida Unidad Estratégica de Negocio, y responde a la pregunta de cómo competir en cada negocio.

### **Ejecucion de estrategias**

Luego de realizar la formulación de estrategias el siguiente paso es aplicarlas ya que sin importar con cuánta efectividad hayan sido elaboradas la empresa no podrá alcanzar el éxito si las estrategias no son puestas en práctica como es debido.

### **Pasos para la ejecución de estrategias**

Para la elaboración de estrategias se debe tener en cuenta tres pasos muy importantes que permitirán que funcionen adecuadamente; la definición, el despliegue y el seguimiento y ajuste de las estrategias.

### **Definición de la estrategia**

En el momento de definir la estrategia debe hacerse pensando en la posterior ejecución. Básicamente, para saber si la organización está preparada en cuanto a medios para llevarla a cabo.

### **Despliegue de la estrategia**

Este concepto hace referencia a la materialización de la definición teórica de la estrategia, es decir, cuando se transforma en resultados tangibles.

### **Seguimiento y ajuste de la estrategia**

el modelo de seguimiento, analiza si se está cumpliendo con la definición y además verifica la ejecución de la estrategia permitiendo con esto que sea posible localizar los principales problemas y actuar para corregir las estrategias en caso de ser necesario y así poder resolverlos

### **Control estratégico**

Consiste en realizar una evaluación de los resultados para constatar que tan efectivas han sido nuestras estrategias, y examinar qué ajustes son necesarios realizar en caso de existir.

### **Plan de acción**

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como

una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

## **j) METODOLOGÍA**

El presente trabajo de investigación que se realizara será de campo el cual permitirá la obtención de información clave para la determinación de los problemas existentes en la cooperativa de ahorro y crédito 29 de enero del canton chaguarpamba y que luego será utilizada para la elaboración de estrategias de crecimiento para la misma.

Para dar cumplimiento al primer objetivo del presente trabajo investigativo se utilizará el método científico que servirá para reformular los lineamientos estratégicos de la cooperativa; con el método Deductivo se realizará un análisis para determinar la situación actual de la cooperativa y de esta manera poder evidenciar si los objetivos de la institución se están cumpliendo, además al momento de elaborar las estrategias se lo realizara de la manera más conveniente para una administración eficiente de la entidad.

Para cumplir con el segundo objetivo la metodología que se utilizara será el método Inductivo que se aplicara para realizar el diagnostico situacional, de la cooperativa de ahorro y crédito “29 de enero” con la finalidad de conocer su funcionamiento y direccionamiento estratégico de posibles debilidades para transformarlas en fortalezas, cambiando amenazas por oportunidades que ayudaran a mejorar el funcionamiento de las actividades de la organización.

El tercer objetivo se cumplirá con la ayuda del método sintético al realizar un plan de acción encaminado a corregir las deficiencias encontradas basado en estrategias, recursos y presupuesto viables en el planteamiento de nuevas estrategias que permitan el crecimiento institucional en la cooperativa de ahorro y crédito 29 de enero del canton Chaguarpamba.



**k) CRONOGRAMA**

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Presentación del proyecto para pertinencia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																				
Peticion de director de teesis													■	■	■	■																																
Aplicación de encuestas y análisis de resultados																	■	■	■	■																												
Elaboración de Resultados																					■	■																										
Elaboración de discusión, conclusiones y recomendaciones.																							■	■	■																							
Presentación y revisión del borrador.																									■	■	■																					
Correcciones de borrador.																										■	■																					
Audiencia privada de la Tesis.																												■	■	■																		
Correcciones																																				■	■											
Audiencia public																																								■	■	■	■					

## 1) PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

### Presupuesto

DETALLE	CANTIDAD	VALOR(\$)	TOTAL
<b>INGRESOS</b>			
Capital propio			1500.00
<b>TOTAL</b>			<b>1500.00</b>
<b>GASTOS</b>			
Papel	6	\$ 10.00	\$ 60.00
Anillados	4	\$ 15.00	\$ 60.00
Impresiones	1000	\$ 0.05	\$ 50.00
Libros	2	\$ 15.00	\$ 30.00
Internet	11	\$ 10.00	\$ 110.00
Computador	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Tinta	4	\$ 35.00	\$ 140.00
Transporte	11	\$ 30.00	\$ 330.00
investigacion	11	\$ 20.00	\$ 220.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 875.05</b>	<b>\$ 1500.00</b>

### financiamiento

El financiamiento del presente trabajo de titulación se cubrirá con los aportes del autor y mediante un crédito solicitado a una institución financiera.

## **m) BIBLIOGRAFÍA**

- Barraza, H. (17 de Mayo de 2017). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/294059>
- Devment, M. (16 de Abril de 2013). *Atic*. Obtenido de <http://www.atic.cl/foda/>
- Espinosa, R. (29 de Julio de 2013).
- Gestiopolis. (15 de Febrero de 2001). *Administración estratégica*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-administracion-estrategica/>
- Mario, D. (16 de Abril de 2013). *Atic*. Obtenido de <http://www.atic.cl/foda/>
- Morales, G. (03 de Febrero de 2014). *Tus Finanzas*. Obtenido de <https://tusfinanzas.ec/blog/glossary/cooperativa-de-ahorro-y-credito/>
- Padilla, A. M. (12 de Noviembre de 2012). *Prezzi*. Obtenido de <https://prezi.com/7q1qlxfysm6c/estrategias-de-enfoque/>
- Rojas, T. E. (07 de Agosto de 2012). *aprenderlyx*. Obtenido de [https://www.google.com.ec/search?q=que+son+los+objetivos+generales&ei=OIOJW8u0J\\_Lv5gLKx6qwCw&start=10&sa=N&biw=1366&bih=662](https://www.google.com.ec/search?q=que+son+los+objetivos+generales&ei=OIOJW8u0J_Lv5gLKx6qwCw&start=10&sa=N&biw=1366&bih=662)
- SEPS. (s.f.). *Superintendencia de economía popular y solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?que-es-la-economia-popular-y-solidaria-eps->
- Thompson, I. (Diciembre de 2006). *Promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Tovstiga, G. (2012). *Estrategia en la practica* (Primera edición ed.). Buenos Aires: Granica.
- visionfund. (18 de Agosto de 2018). *Banco Vision found*. Obtenido de <https://www.visionfund.ec/productos/microcredito/banca-comunal/#>

**ANEXO 1**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**FACULTAD JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE BANCA Y FINANZAS**

Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO” del cantón Chaguarpamba

Objetivo: Determinar las principales necesidades y el nivel de satisfacción de Los socios de la COAC con los servicios ofrecidos hasta la actualidad por la institución.

Estimado (a) muy respetuosamente me dirijo a usted para de una manera muy comedida se digne dar contestación, con la mayor seriedad posible al siguiente cuestionario de preguntas, la información que su persona me brinde apoya el cumplimiento de los objetivos planteados en el desarrollo del presente trabajo de investigación

1. ¿De las entidades financieras que actualmente existen en el cantón Chaguarpamba de cuales tiene conocimiento?

COAC “29 DE ENERO”

BAN ECUADOR

OTRO.

Cual?.....

2. ¿Es usted socio de la cooperativa de ahorro y crédito 29 DE ENERO?

SI

NO

3. ¿Para que utiliza la entidad financiera?

CRÉDITOS

PAGO DE SERVICIOS

AHORROS

INVERSIÓN

OTROS

Mencione cuales .....

4. ¿Cómo considera su nivel de satisfacción con los Productos y servicios ofrecidos por la cooperativa de Ahorro y crédito 29 DE ENERO?

ALTO

MEDIO

BAJO

NO SABE

5. ¿Conoce usted las tasas de interés que maneja la cooperativa? Activa y pasiva

SI

NO

NO SABE. Pase a la pregunta numero 8

6. ¿Cómo considera las tasas de interés pasivas que tiene la cooperativa? Tasas para los créditos.

BAJA

MEDIA

ALTA

7. ¿Cómo considera las tasas de interés activas que tiene la cooperativa? Tasas que paga la cooperativa

BAJA

MEDIA

ALTA

8. ¿Cómo considera usted la calidad de productos y servicios financieros que ofrece la Cooperativa?

( ) MUY BUENO

( ) BUENO

( ) REGULAR

( ) MALO

( ) NO SABE

9. ¿Ha hecho uso de los créditos que ofrece la institución para el desarrollo de sus actividades?

( ) SI

( ) NO

¿Para qué actividad?

.....  
.....  
.....  
.....

10. ¿Considera usted fácil acceder a los créditos que oferta la Cooperativa de ahorro y crédito 29 DE ENERO?

( ) SI

( ) NO

¿Por

que?.....  
.....  
.....

11. ¿Cada cuánto tiempo considera razonable realizar el pago de dividendos?

SEMANAL ( ) QUINCENAL ( ) MENSUAL ( ) TRIMESTRAL ( )

12. ¿Le gustaría a usted que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 DE ENERO” incrementara nuevos productos y servicios financieros?

SI

NO

Identifique que servicios desearía que se incrementase.

.....  
.....  
.....  
.....

13. Conoce usted de la existencia de prestamistas informales en el cantón?

SI

NO

14. Tiene alguna recomendación para la Cooperativa?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## **ANEXO 2**

### **ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “29 DE ENERO”**

**Objetivo:** Recolectar información directa para el estudio de tesis titulado “Estrategias de crecimiento para la cooperativa de ahorro y crédito 29 de enero periodo 2018-2013”.

Trabajo previo a la obtención del título de Ingeniero en Banca y Finanzas.

#### **PERFIL INSTITUCIONAL**

1. ¿Cuál es la fecha de creación de la cooperativa de ahorro y crédito 29 de enero?
2. ¿Cuántos y cuáles fueron sus socios fundadores?
3. ¿Con que finalidad se creó la COAC?
4. ¿Cuál es el posicionamiento de la COAC en el sector?
5. ¿Con cuántos socios cuenta actualmente?
6. ¿Cuáles son sus mayores competidores?
7. ¿Cuál es la cantidad de activos y pasivos que maneja la institución?

#### **GOBERNABILIDAD**

8. ¿Cuál es la estructura organizacional con la que cuenta: ¿Centralizada, descentralizada, vertical, horizontal?
9. ¿Cuántos departamentos existen y quienes los conforman?
10. Perfil del personal: ¿Nombre, cargo y función que desempeña?
11. ¿Nivel de formación del personal?
12. Perfil de socios: ¿Requisitos que deben cumplir para ser socio, en caso de socio nuevo requisitos adicionales?
13. Manejo de manuales. ¿Tipos de manuales que tiene?
14. ¿La COAC trabaja o cuenta con un plan estratégico y plan operativo para alcanzar sus objetivos?
15. ¿Cómo se encuentra actualmente la COAC y cuáles son sus próximos retos?
16. Controles internos: ¿realizan controles internos, cada qué tiempo lo hacen? ¿Qué aspectos consideran para realizar el control interno?
17. ¿Quién lo realiza y desde cuando lo hacen?



18. Políticas y procedimientos contables: Quien realiza la contabilidad, bajo que parámetros los realiza, cada qué tiempo deben presentar sus Estados financieros y a quien lo presentan
19. Tecnologías. (Software): que sistema informático tienen para poder laborar, como se llama en qué consiste?
20. Política de Personal: ¿quién se encarga de administrar al personal? ¿cada qué tiempo capacitan al personal? ¿existe intercambios y participación a eventos con qué frecuencia? ¿La remuneración es la adecuada? ¿existe un óptimo clima laboral con el personal?
21. ¿en que se invierte los excedentes que obtiene la cooperativa?
22. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la cooperativa?

### **PRODUCTOS FINANCIEROS Y PROCESOS-OPERTIVIDAD**

23. ¿Qué productos y servicios financieros ofrecen? créditos, ahorro etc. Servicios adicionales: pago de servicios básicos, bono de desarrollo etc.
24. Políticas de productos y servicios:
  - ¿Cuál es su metodología de crédito individual o comunal? Tasa de interés activa y pasiva.
  - Montos promedio para otorgar los créditos el máximo el mínimo
  - Tipo de garantía que piden
  - Plazos: quincenal, mensual, trimestral, semestral
25. ¿Los créditos concedidos por la cooperativa a que sectores son otorgados con mayor frecuencia?
26. Manual de procedimientos para servicios financieros y no financieros: si cuenta con este tipo de manual, en qué consiste y si es factible.

### **ANÁLISIS FINANCIERO, CALIDAD Y ESTRUCTURA DEL ACTIVO**

27. Número de Socios
28. Número de Empleados
29. Cuantos oficiales de crédito tiene
30. Numero de prestatarios activos

## **ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN OPERATIVO**

31. ¿Tienen un plan estratégico?
32. Misión, visión, objetivos: si la COAC tiene misión, visión y objetivos. ¿cuáles son?
33. ¿Están actualizados su misión, visión y objetivos?
34. Análisis de cumplimiento y evaluación. Existe una evaluación sobre el cumplimiento de sus objetivos o como identifican las necesidades de la COAC.
35. Convenios: ¿Mantiene convenios con otras instituciones, organizaciones etc.

## **MARKETING**

36. ¿A través de qué medios se hace conocer a la población los productos y servicios que brinda la cooperativa?
37. ¿Qué promociones aplican para el incentivo de los socios?
38. ¿Cuáles son las tasas de Intereses activa y pasiva que maneja la cooperativa?
39. ¿Cuáles son los tipos de productos y servicios que oferta la cooperativa?

## INDICE

<b>CARATULA</b>	<b>i</b>
<b>CERTIFICACIÓN</b>	<b>ii</b>
<b>CARTA DE AUTORIZACION DE TESIS</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>v</b>
<b>a. TITULO</b>	<b>1</b>
<b>b. RESUMEN</b>	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>4</b>
<b>c. INTRODUCCION</b>	<b>6</b>
<b>d. REVISION DE LITERATURA</b>	<b>7</b>
<b>e. MATERIALES Y METODOS</b>	<b>28</b>
<b>f. RESULTADOS</b>	<b>30</b>
<b>g. DISCUSIÓN</b>	<b>79</b>
<b>h. CONCLUSIONES</b>	<b>81</b>
<b>i. RECOMENDACIONES</b>	<b>82</b>
<b>j. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>83</b>
<b>k. ANEXOS</b>	<b>85</b>
<b>INDICE</b>	<b>109</b>