



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA.  
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO.**

**TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del Título de:**

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

**PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA  
DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI YA LTDA”, DE LA CIUDAD  
DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA.**

**LIDA ELIZABETH AVILA CEVALLOS  
MARÍA NATIVIDAD AYACHIPO ACALO**

**AMBATO - ECUADOR**

**2014**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el Tema: PLAN ESTRATEGICO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI YA LTDA”, DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA, fue realizado por las señoras: LIDA ELIZABETH AVILA CEVALLOS y MARÍA NATIVIDAD AYACHIPO ACALO, el mismo ha cumplido con las normas técnicas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Atentamente,

-----  
ING. LUIS GONZALO MERINO CHÁVEZ. MSc.  
DIRECTOR DE TESIS

-----  
LIC. JORGE GUALBERTO PAREDES GAVILÁNEZ. MSc  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

LIDA ELIZABETH AVILA CEVALLOS y MARÍA NATIVIDAD AYACHIPO ACALO, egresadas del Programa Carrera de Contabilidad y Auditoría de la facultad de Administración de Empresas Centro de Apoyo Ambato, son responsables de las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y manifestamos que los derechos de autoría pertenecen a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**LIDA ELIZABETH AVILA CEVALLOS**  
**MARÍA NATIVIDAD AYACHIPO ACALO**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo a Dios por habernos permitido lograr culminar una de las metas propuestas en nuestra vida, por ser nuestro guía en este camino a mi vida profesional.

A mis padres: Lida (+) y Raúl, que con su apoyo incondicional y con sus palabras de aliento y su amor hicieron de mí una mujer fuerte y luchadora.

A mis hijos Jhosué, Arihana y Matthew, por ser lo más hermoso en mi vida y la razón para salir adelante en todo momento que se presente.

A mi querido esposo Oscar, hermanos y hermanas por sus consejos y por incentivar me a cumplir con mis objetivos.

## **LIDA ELIZABETH**

A Alfredo y Eulalia, mis padres, que con su firmeza y cariño incondicional me brindan siempre su aliento y amor.

A Damaris, mi gran amor, por su atento e inquieto estar, me brindo siempre ese afecto que motivó realizarme en mis estudios.

A Rodolfo, con quien comparto mi vida y ha sido mi fortaleza de mi andar universitario, a mi hermano y hermanas por su constancia y apoyo para lograr mis metas propuestas.

## **MARÍA NATIVIDAD**

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento muy especial al Master Jorge G. Paredes Gavilánez Asesor del Proyecto de Investigación presente proyecto; al Ing. Luis Merino Chávez, Director de nuestra Tesis, quienes han sabido guiar el desenvolvimiento investigativo, con la responsabilidad que los caracteriza, a nuestros maestros, compañeros y todas las personas dentro de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo quienes aportaron de todas las formas para que los estudiantes podamos profesionalizarnos y ser un ente de aporte a la sociedad.

Así mismo deseamos expresar las gracias a la Ing. Cristina Santamaría, Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”. Quien supo dar la apertura para que se lleven a cabo las investigaciones y desarrollo del presente proyecto.

A todos sus miembros nuestro agradecimiento.

A todas las personas que de uno u otro modo nos han ayudado.

**LIDA ELIZABETH**

**MARÍA NATIVIDAD**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Certificación de responsabilidad	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos	vi
Índice de cuadros	x
Índice de matrices	xi
Resumen ejecutivo	xii
Abstract	xiii
Introducción	xiv
<b>Capítulo I</b>	
1. El problema.....	1
1.1. Antecedentes del problema.....	1
1.1.1. Formulación del Problema.....	1
1.1.2. Delimitación del Problema.....	2
1.2. Objetivos.....	2
1.2.1. Objetivo general.....	2
1.2.2. Objetivos específicos.....	2
1.3. Justificación del problema.....	2
<b>Capítulo II</b>	
2. Marco teórico.....	6
2.1. Antecedentes de la investigación.....	6
2.2. Cooperativismo.....	6
2.3. Cooperativismo en Ambato, Provincia de Tungurahua.....	9
2.4. Análisis del Macroentorno.....	10
2.5. Análisis del Microentorno.....	11

2.5.1. Organigrama Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” Ltda.....	12
2.5.2. Análisis económico-financiero.....	13
2.5.3. Análisis Interno de la Cooperativa.....	17
2.5.4. Cliente externo.....	21
2.6. Plan.....	22
2.7. Planificación.....	22
2.8. Estrategia.....	24
2.9. Planificación estratégica.....	25
2.9.1. Importancia.....	26
2.9.2. Tipos de Planificación.....	29
2.9.2.1. Planes Estratégicos. ....	29
2.9.2.2. Tácticos o Funcionales.....	29
2.9.2.3. Operativos.....	29
2.10. Proceso de planificación estratégica.....	30
2.11. FODA: estructura y elaboración de la matriz.....	32
2.11.1. Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones .....	35
2.12. Marco conceptual.....	36
2.13. Hipótesis.....	44
2.13.1. Hipótesis General.....	44
2.13.2. Variables e indicadores.....	44

### **Capítulo III**

3. Marco metodológico.....	45
3.1. Modalidad.....	45
3.2. Tipos.....	45
3.3. Métodos de investigación.....	46
3.4. Población y muestra.....	47
3.4.1. Población.....	47
3.4.2. Muestra.....	47
3.4.2.1. Cálculo de la muestra para socios.....	48
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	49
3.5.1. Técnica de investigación.....	49

3.6. Resultados.....	51
3.6.1. Ficha de Observación No. 1.....	51
3.6.2. Entrevista aplicada a Gerente, Subgerente y presidente.....	52
3.6.3. Encuesta aplicada al gerente y funcionario.....	53
3.6.4. Encuestas.....	55
Pregunta 01.....	55
Pregunta 02.....	56
Pregunta 03.....	57
Pregunta 04.....	58
Pregunta 05.....	59
Pregunta 06.....	60
Pregunta 07.....	61
Pregunta 08.....	62
Pregunta 09.....	63
Pregunta 10.....	64
3.6.5. Encuesta aplicada a los Socios.....	65
Pregunta 01.....	65
Pregunta 02.....	66
Pregunta 03.....	67
Pregunta 04.....	68
Pregunta 05.....	69
Pregunta 06.....	70
Pregunta 07.....	71
Pregunta 08.....	72
Pregunta 09.....	73
Pregunta 10.....	74
3.7. Verificación de la hipótesis.....	75

#### **Capítulo IV**

4. Propuesta.....	78
4.1. Tema: Plan estratégico financiero para la cooperativa de ahorro y crédito “CREDI YA LTDA”, de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua.....	78



4.1.1 Análisis externo.....	79
4.1.1.1. Análisis Legal.....	80
4.1.1.2. Fuerzas sociales.....	86
4.1.1.3. Fuerzas político – legales.....	87
4.1.2. Microentorno.....	87
4.2. Análisis interno.....	91
4.3. Experiencia de intermediación financiera.....	94
4.3.1. Capacidades administrativas.....	94
4.4. Marco filosófico.....	96
4.4.1. Principios determinados en el estatuto de la cooperativa.....	98
4.4.2. Capacidades financieras.....	99
4.4.2.1 Análisis: Horizontal de Estado de Pérdidas y Ganancias.....	105
4.5. Indicadores financieros.....	105
4.6. Análisis FODA.....	109
4.7. Matriz de Impacto Interno y Externo.....	111
4.8. Matriz de Impacto Externo.....	113
4.9. Evaluación de Factores Externos.....	117
4.10. Evaluación de Factores Internos.....	118
4.11. Plan estratégico.....	121
4.11.1. Visión.....	123
4.11.2. Misión.....	123
4.11.3. Objetivos.....	123
4.11.4. Políticas de crédito.....	124
4.11.5. Políticas de cobranza.....	124
4.11.6. Políticas de atención al cliente.....	124

4.11.7. Políticas personales.....	125
4.11.8. Estrategias.....	125
4.11.9. Formulación de estrategias.....	126
4.11.10. Plan Operativo Anual (POA).....	127
4.11.11. Plan de Evaluación y Seguimiento.....	128
4.12. Conclusiones y recomendaciones .....	129
4.12.1. Conclusiones.....	129
4.12.2. Recomendaciones.....	130
Bibliografía.....	131
Anexos.....	133
Imágenes.....	138

## **INDICE DE CUADROS**

### **PÁGINA**

1. Factores de macro entorno .....	10
2. Variables e Indicadores de la Planeación.....	44
3. Resultado de la Muestra.....	49
4. Proveedores.....	89
5. Análisis Horizontal del Balance General.....	101
6. Análisis Horizontal del Estado de Resultados.....	104

## INDICE DE MATRICES

1. FODA .....	110
2. Ponderación de Impacto Interno y Externo por Factores.....	111
3. FODA. Ambiente Externo – Oportunidades .....	112
4. FODA. Ambiente Externo – Amenazas.....	113
5. FODA. Ambiente Interno – Fortalezas.....	114
6. FODA. Ambiente Interno – Debilidades.....	115
7. Hoja de Trabajo.....	116
8. Evaluación de Factores Externos.....	119
9. Evaluación de factores Internos.....	120
10. Estructuración y Propuesta.....	123
11. Formulación de Estrategias.....	126
12. Plan Operativo Anual (POA).....	127
13. Plan de evaluación y seguimiento.....	128

## RESUMEN

El tema planteado es el diseño de un Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Credi Ya Ltda." de la ciudad Ambato provincia de Tungurahua, partiendo de los niveles de rendimiento bajos, en el año 2012 fue del 1% subiendo al 5% para el 2013 siendo este su principal problema.

Un Plan estratégico financiero parte del diagnostico de la empresa, establece su misión con los respectivos objetivos a ser alcanzados con la finalidad de llegar a la visión establecida, para lo cual se realizo un diagnostico interno y externo. en el interno se evidencio la falta de normativa que regule el proceso administrativo y de otorgamiento de crédito; en el externo se reviso el incremento del cooperativismo en el Ecuador y sus nuevos mecanismos de control aplicados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La visión establecida es "Ser una institución sólida, líder y competitiva a nivel cantonal y provincial, ofreciendo productos y servicios financieros de calidad, diversificados que satisfagan las expectativas del cliente y del mercado en forma ágil, oportuna y con tecnología de punta, contribuyendo al desarrollo económico de nuestros socios.", se planteo como objetivos estratégico el incremento del número de socios a través de un portafolio de productos y servicios, su objetivo operativo es aumenta las captaciones, las estrategias definidas para el mismo fueron expandir visitas a asociaciones artesanales, microempresas, comunidades.

En el POA se selecciono las más rentables y aplicables, su ejecución será valorado posteriormente empleando el semáforo verde de alta confiabilidad, amarillo medio y rojo para el bajo.

Se recomienda la aplicación de la Planificación Estratégica Financiera se alcanzarán mejores resultados financieros y administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi YA Ltda.

## ABSTRACT

A Financial Strategic Planning was designed for the “CrediYaLtda”. Savings and Credit Association from the city of Ambato, Tungurahua Province, taking into account that it had low profits 1% in 2012 and 5% in 2013 being its main problem.

Having done the enterprise diagnosis, its mission along with its objectives were established in the financial strategic planning in order that its vision can be achieved, that is why, an internal and external diagnosis was carried out in which there was a lack of rules for the administrative process and loan granting in the former; the Savings and Credit Association and their new control system increase applied by Superintendence of Solidary and Economy was reviewed in the latter.

Being a solid, land competitive institution locally and nationally by offering high quality financial products and services so that customer and market expectations can be met accurately with high technology for its partners' economic development is its vision. Therefore, its objectives are as follow: to increase the amount of partners thorough product and service portfolio, and to attract more depositors. Visiting craft associations, small enterprises and communities was the strategy.

The most profitable and applicable strategies were chosen in OAP. Its execution will be evaluated by using green as highly reliable, yellow as reliable and red as poorly reliable.

It is recommend to apply this financial strategic planning since the financial and administrative outcomes will be better for Credi Ya Ltd. Savings and Credit Association.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo fue investigado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” Ltda., donde se pudo detectar una actitud normatividad que definen el accionar e invitan a seguir un comportamiento en la gestión de la cooperativa conservando coherencia con lo planteado en la visión y la misión.

La información propuesta y analizada fue recopilada por medio de encuestas estructuradas, entrevistas estructuradas y observaciones planificadas previamente técnicamente y aplicadas a los/as funcionarios/as, socios y clientes, tanto internos como externos. La planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” Ltda., debe ser entendida como un proceso interactivo, que no va a resolver todas las indecisiones, pero que permitirá trazar una línea de planes para actuar en derivación; de ahí el enfoque dado se materializa en la elaboración de un Plan estratégico y que los explicita en el apartado correspondiente.

El informe final del trabajo de investigación se lo ha estructurado de la siguiente manera: El Capítulo I, trata sobre el Problema, su Planteamiento y Formulación, se lo Delimita, se Justifica y se formula los Objetivos. El Capítulo II, lo constituye el Marco Teórico en donde se enfoca los Antecedentes Investigativos, la Fundamentación Teórica, el Marco Conceptual y la Idea a defender. El Capítulo III trata sobre las Metodologías y Métodos, Población y Muestra, Análisis de Resultados y la Verificación de la Hipótesis aplicados en la investigación. El Capítulo IV, plantea el Marco Propositivo que en todo caso es la Propuesta.

# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Las condiciones del mundo y del Ecuador han cambiado, hoy nos encontramos frente a un nuevo reto, la excelencia de la calidad y el servicio se impone frente a un mundo globalizado, no obstante el sistema financiero no es la excepción ante la arrogancia de un sistema económico depredador. En esta perspectiva presentamos éste proyecto de investigación, que aspira a proporcionar elementos básicos para una visión crítica de nuestra sociedad. No se trata de un informe, que expone verdades hechas, sino de un trabajo de investigación que busca suscitar cambios para enfrentar la competencia actual. Por ello aportamos con datos, información y con algunas orientaciones para el análisis. Esperamos que el presente material sea un instrumento de cambio y transformación para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”, de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua.

Es importante comentar que nuestro país, al igual que el resto del mundo, está viviendo cambios sorprendentes en los ámbitos financiero, económico, político y social, que afectan no solo a los individuos sino también a las empresas.

Para enfrentar estos cambios se deben considerar como uno de los factores clave del éxito el desarrollo imponente de sistemas de información confiables, oportunos y relevantes.

La planeación estratégica elaborada para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”, de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua es realmente original, se intenta proporcionar un acervo teórico y práctico, así como una base sólida para una interacción adecuada para quien aplique el mismo.

#### 1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo elaborar un Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”, de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua?

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

#### **Campo de acción:**

Planificación estratégica financiera

#### **Campo Espacial:**

Cooperativa de Ahorro y Crédito CREDI YA LTDA”

#### **Campo Temporal:**

La presente investigación se aplicará a partir en el 2015.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo general**

Elaborar un Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”, de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa “CREDI YA LTDA”, a través del análisis interno y externo que afectan a la Cooperativa.
- Concretar estrategias corporativas de un Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”.
- Proponer estrategias, tácticas y actividades que permitan desarrollar la implementación de las estrategias corporativas y departamentales.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La propuesta de la planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”, de la ciudad de Ambato, ha permitido el desenvolvimiento correcto de las actividades y procesos dentro de la organización, fomentando la economía de los sectores aledaños del Cantón Ambato, ya que una vez realizado el análisis situacional tanto interno como externo se pudo identificar las deficiencias estratégicas y es esencial la ejecución de una correcta Planificación que lleve al logro de los objetivos.



El trabajo presentado brinda un adecuado direccionamiento estratégico para la Cooperativita de ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA” a su vez propone un plan operativo para frenar las deficiencias que esta organización presenta, aprovechando las fortalezas y oportunidades que el mercado financiero ofrece logrado a través de las siguientes perspectivas: Clientes-Mercado; Investigación y desarrollo del Recurso Humano; Crecimiento, Rentabilidad, Planificación y Gestión Administrativa.

Del análisis efectuado en la COAC “CREDI YA LTDA”, y de la información que reposa en la Institución se desprende la carencia de acciones estratégicas ahondándose aún más, en un área completamente centrada en el marketing de la Institución, por lo que su buena aplicación técnica obedece a criterios meramente subjetivos, sin considerar los diferentes factores de evaluación propuestos posteriormente en esta Investigación.

Este proyecto, es una propuesta para generar cambios en la actitud de servicio al socio, ya que la COAC “CREDI YA LTDA”, y su diversidad de productos existentes, obliga a los niveles directivos a conocer el posicionamiento actual de la empresa en el mercado, e implementar un sistema técnico de capacitación y mejoramiento continuo en el marketing institucional, especialmente.

Por otra parte, constituye una propuesta de gran utilidad, en razón que la aplicación de las técnicas recomendadas sobre esta investigación, deben partir de un convencimiento íntimo, por parte de los directivos y funcionarios de la COAC “CREDI YA LTDA”, de que la finalidad de la Cooperativa es dar servicio y que su mandato fundamental es satisfacer a sus socios de acuerdo a sus necesidades actuales. Sin ese convencimiento, los procedimientos carecerán de sinceridad y no causaran efecto alguno.

El beneficio de esta propuesta va dirigida a la misma empresa, toda vez que la aplicación de los conceptos, llevará a la Cooperativa a un nivel más competitivo y esto es bueno para el Ecuador que requiere con urgencia de una acción más dinámica del Cooperativismo.

Constituye un trabajo original, puesto que en la COAC“CREDI YA LTDA”, representaría un trabajo nuevo, al no haber antecedentes de propuestas similares.

La factibilidad de realización de este trabajo es total, en razón de existir el compromiso de las autoridades para su ejecución; en tal sentido se dispone de la información requerida para el trabajo de campo, por lo que se optimizaría el tiempo previsto para su aplicación.

Es posible prever ciertas limitaciones que podría existir en lo que tiene que ver con el trabajo de campo, específicamente en el ambiente interno de la COAC“CREDI YA LTDA”, es decir, en aquellos puestos de trabajo que se caracterizan por una gran movilidad de los titulares de dichos puestos, lo que podría dificultar la recogida de datos. Esta dificultad se solucionaría dando al cronograma de trabajo la flexibilidad necesaria para corregir estos desfases de tiempo, de acuerdo a las disposiciones que se tomen a nivel gerencial.

La planeación estratégica hace parte de un proceso administrativo realizó un análisis entre los objetivos y metas que busca y la situación actual de la COAC“CREDI YA LTDA” teniendo en cuenta los recursos, posibilidades, comportamiento; esto con el fin de visualizar las acciones futuras y alcanzar satisfactoriamente lo propuesto en un comienzo.

Para poder realizar una planeación que tenga un buen desarrollo y se puedan controlar los altibajos del camino, los directores deben tener claro cuál es su razón de ser (misión), a dónde quieren llegar (visión) y sobre qué bases se sustentan cada una de sus acciones (filosofía y cultura organizacional).

En el presente trabajo se propone una planeación estratégica para COAC“CREDI YA LTDA”, para el desarrollo solidario de Ambato. La planeación comprende una serie de etapas que le van a permitir a la cooperativa establecer un uso óptimo y racional de los recursos disponibles, utilizar herramientas de tipo administrativo, asignar recursos y evaluar de acuerdo a criterios que pueden ser muy importantes para el futuro de la empresa.

La COAC“CREDI YA LTDA”, es una institución financiera de naturaleza cooperativa especializada en ahorro y crédito, sujeta a las leyes que rigen el sector de la economía

solidaria y el ejercicio de la actividad financiera del cooperativismo. Durante más de un año ha estado al servicio de la comunidad ambateña, promoviendo el fortalecimiento y el reconocimiento del sector solidario.

Con experiencia y responsabilidad se ha diseñado un portafolio de productos y servicios, pensando en los usuarios y en los negocios de los mismos, procurando facilitar comodidad, agilidad y seguridad a sus operaciones financieras.

El trabajo se desarrolló con el ánimo de hacer un ejercicio académico que permita direccionar una empresa al futuro, para que pueda enfrentar los desafíos de la economía, de las políticas estatales y de la alta competencia financiera.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”, de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua, fue creada mediante Acuerdo Ministerial N° 008-DPT-C.2011, de 23 de febrero del 2011, siendo su capital inicial de treinta mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica a la fecha de su constitución, con un número de 14 (catorce) socios fundadores, de conformidad al Art.8.- de la Ley de Cooperativas, en concordancia con el Art. 14 del Reglamento General de la Ley antes invocada, queda inscrita el 29 de Abril del 2011 en el Registro General de Cooperativas con el número de Orden 7565.

Dado en Secretaría General de la Dirección Nacional de Cooperativas, a las nueve horas, 29 de Abril del 2011; y suscrito por el Director provincial (o Subsecretario) del Ministerio de Inclusión Económica y Social de la Provincia de Tungurahua en uso de desconcentración y delegación, efectuada mediante Acuerdo Ministerial 747 y resolución 00082 de 23 de Agosto y 11 de Octubre del 2007, respectivamente.

Es una entidad micro financiera, cuya actividad y operaciones se realizan de acuerdo a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria de la Ley de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y de conformidad con regulación dictada.

#### **2.2. COOPERATIVISMO**

El origen del cooperativismo en el Ecuador se remonta a “la noche de los tiempos” en la historia de la sociedad humana, como prácticas sociales relacionadas con un “comportamiento coordinado organizado para conseguir un objetivo común”. En el período aborigen del mundo andino ecuatorial existen vestigios de prácticas de cooperación que han sobrevivido en el tiempo.

El nacimiento de las organizaciones de ahorro y crédito reflejó un gran crecimiento después de la experiencia de los pioneros de Rochdale y se conformaron dos grandes sistemas. El primero, organizado por Herman Schultze – Delitzch (1806- 1883), economista liberal alemán que confiaba en el lema de ayúdate a ti mismo. Como lo narra Tobar Donoso, él constituyó los bancos populares destinados al financiamiento de pequeños comerciantes, industriales y artesanos: “su beneficio principal es estimular al pequeño ahorro, ya favoreciendo la adquisición de acciones de manera paulatina y fácil, ya remunerando las adquiridas con un interés elevado.” Su esquema de funcionamiento bancario cooperativo estaba más en el contexto de impulsar un capitalismo financiero popular.

Las ideas y experiencias de cooperación de la Europa Occidental, suscitadas a partir del nacimiento y expansión del capitalismo industrial, arribaron a Latinoamérica y al Ecuador al compás de la propia penetración comercial del capital y de la promoción de las ideas sociales de asociación. No obstante, hay que destacar que para los sectores laborales la organización de instrumentos de cooperación representaba a una necesidad humana relacionada con la previsión y seguridad social. El poder privado y público estaban ausentes en el apoyo a los trabajadores en circunstancias de alta vulnerabilidad y mortandad, como era el azote de las enfermedades, los accidentes laborales, la muerte y gastos imprevistos. Es así como llegan del exterior ideas de cómo resolver sentidas reivindicaciones sociales y económicas en torno a las actividades mutuales, de asociación y de solidaridad.

De ahí que, es importante precisar la forma en que son apropiados estos principios en términos de la cultura nacional y de las urgentes demandas económicas de la época de un país agrario y subdesarrollado. Este mensaje es apropiado en términos de un capitalismo popular cuyos objetivos no estaban distantes del lucro, de los beneficios corporativos y de redes políticas clientelares. En donde, el marco jurídico estatal es utilizado y manejado en términos de sacar provecho económico de acuerdo a los valores sociales locales pero que apuntaban a resolver problemas prácticos, como era el caso de la organización de cooperativas de consumo, como los carpinteros, que trataban de resolver abusos de los comerciantes. En tanto que los objetivos de asociación y solidaridad con fuerte acento moral trasplantados de Europa no son acogidos a

profundidad. En todo caso, es un movimiento cooperativo en ciernes que pretenderá conformar una identidad en base a este modelo y que persigue el bienestar familiar de los asociados por intermedio de la creación de planteles educacionales y talleres.

### **El desarrollo cooperativo de ahorro y crédito**

El auge petrolero iniciado en 1972 viene a intensificar y expandir aún más el fuerte proceso de crecimiento del sistema cooperativo de los años sesenta, de forma muy dinámica. Por ejemplo, en el período de 1973 a 1982, el número de socios pasó de 87 a 445 mil. Lo que significó que su número en esos años se multiplicó por cinco veces, en tanto que el número de cooperativas afiliadas a la FEACOAC creció de 373 a 413. De forma similar, los aportes y depósitos registran un fuerte incremento de más de 15 veces: de 389 a 6.105 millones de sucres corrientes. Los préstamos también alcanzan la misma intensidad de crecimiento: de 285 a 6.047 millones de sucres, que representa a más de 20 veces de incremento. Sólo la intensidad de este proceso explica porqué surgió un grupo de grandes cooperativas a nivel financiero y, a la vez, una mega cooperativa de tamaño similar a una entidad representativa de la banca privada ecuatoriana.

Si se realiza un análisis comparativo entre la banca y las cooperativas de ahorro y crédito se puede constatar las diferencias y similitudes de los procesos: las altas tasas de crecimiento de los depósitos y de la cartera de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito registran la misma intensidad que las instituciones del sistema financiero nacional, como las de 64.5 y 67% correspondientes a los años 1975. Es más, la participación relativa de las cooperativas a nivel de los depósitos de ahorro y plazo mayor, crece en casi 3 veces, de 1971 a 1982, ascendiendo del 6.6 al 16.6%.<sup>123</sup> A nivel de la cartera de crédito, el crecimiento también es muy significativo: del 2.1% se duplica al 4.5% del total de crédito otorgado por el sistema financiero nacional.

Crecimiento que revela tendencias de cambio sumamente dinámicas para el período de los años setenta, que conlleva un progresivo fortalecimiento de su participación en el sistema financiero nacional.

## **La crisis financiera de 1999 y las cooperativas de ahorro y crédito**

En América Latina el cooperativismo entró en crisis, en el Ecuador no hubo una quiebra sistémica pero sí fueron cerradas algunas cooperativas. Ese fue el caso de la Cooperativa 8 de Septiembre y de la Cooperativa Amaguaña, ambas intervenidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Además, entre 10 y 12 cooperativas pequeñas fueron cerradas en los años 90. El nuevo modelo de libre mercado favorecía la desestabilización del desarrollo cooperativo y promovía el crecimiento bancario. Una polémica intervención oficial ocasionó grandes pérdidas de los activos cooperativos existentes en ese período.

Formando parte del ambiente de privatizaciones del modelo, se produce otra pérdida importante para el sector cooperativo, en marzo de 1993, con el cierre del Banco de Cooperativas. Después de cambios negativos en la orientación del Banco, como fue su preferencia por la atención a terceros y su distanciamiento de las cooperativas de ahorro y crédito, y a una larga problemática gestión institucional fue cerrado en condiciones precarias. Pese a que algunos años antes el Estado había tomado medidas como para fortalecer su situación financiera. No obstante, la política estatal privatizadora de 1993, como la venta de los activos del sector público, combinada con el accionar de poderosos grupos de interés internos y externos, determinó su cierre como entidad cooperativa y su futura conversión a banco privado.

### **2.3. COOPERATIVISMO EN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

En Tungurahua hay cooperativas de ahorro como “piedras en el río”. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria asumirá los controles a partir de este mes. Solo en Tungurahua existen 402 entidades, entre cooperativas, corporaciones y cajas de crédito.

En cada esquina se observan los letreros. Están ubicadas en mayor cantidad entre las dos avenidas principales: Cevallos y 12 de Noviembre y en la calle Juan Benigno Vela. Muy pocas sobresalen con sus edificios de hasta cinco pisos, pero la gran mayoría se

ubican en pequeños departamentos. Tungurahua está segundo, después de Pichincha con 404, en tener el mayor número de cooperativas de ahorro y crédito del país<sup>1</sup>.

En esta provincia no se dio ni el “boom” de las papas, bananero ni petrolero; pero sí el del cooperativismo. Todo empezó a partir de la crisis bancaria de 1999. En el 2002 en Tungurahua apenas existían 16, después de 11 años suman 402, entre cooperativas, corporaciones de desarrollo y cajas de crédito.

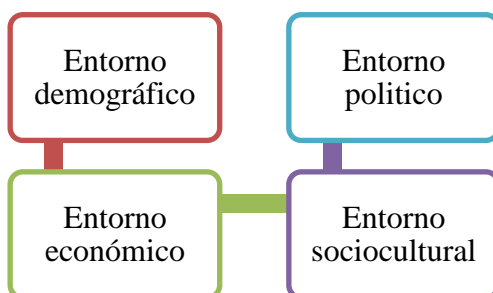
En Ambato opera la mayoría, existen 370 cooperativas de ahorro y crédito que ofertan servicios, el consumo, la vivienda y la producción a los 504.583 habitantes de Tungurahua.

“Significa que por cada 1.300 personas hay una entidad crediticia”, reflexiona Daniel Bustillos, economista. Hasta octubre del 2012 las cooperativas estaban bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas que está adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). Los activos llegaban a alrededor de 114’ 284.765 dólares, según Anabel Pérez, ex funcionaria encargada de la supervisión.

## 2.4. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El macroentorno cuenta con el estudio de varios factores que aportan características a ser evaluados y por lo tanto hacen de un mercado un lugar único donde interactúan sujetos propios dispuestos a movilizar recursos en pro de su satisfacción.

**Cuadro1: Factores de macroentorno**



**Elaborado por:** Las autoras

<sup>1</sup> Extra.ec. Diario Extra. Guayaquil. Guayaquil, vie 11/ene/13



## 2.5. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

EL análisis del Microentorno está orientado al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Este análisis es fundamental puesto que las pequeñas empresas pueden influir sobre él al definir estrategias para atraer clientes y competir.

- **Clientes y/o consumidores**

Se trata de determinar quiénes serán los clientes potenciales de la empresa. Pueden ser particulares (consumidores finales) o empresas, Administraciones Públicas o Asociaciones, Fundaciones, etc. Sean del grupo que sean, es importante determinar quiénes son, dónde están, qué necesitan y qué demandan, qué mejoras desearían respecto de los productos que ahora ofrece la competencia y en qué basan sus decisiones de compra.

- **Competencia**

Se debe analizar la competencia más directa: aquellas empresas que ofrecen los mismos (o similares) productos o servicios y que se dirigen al mismo público. Cuestiones fundamentales: quiénes son, dónde están, qué venden, a quién venden, cómo venden, qué ventajas tienen, cuáles son sus carencias, y por qué tienen éxito o por qué no.

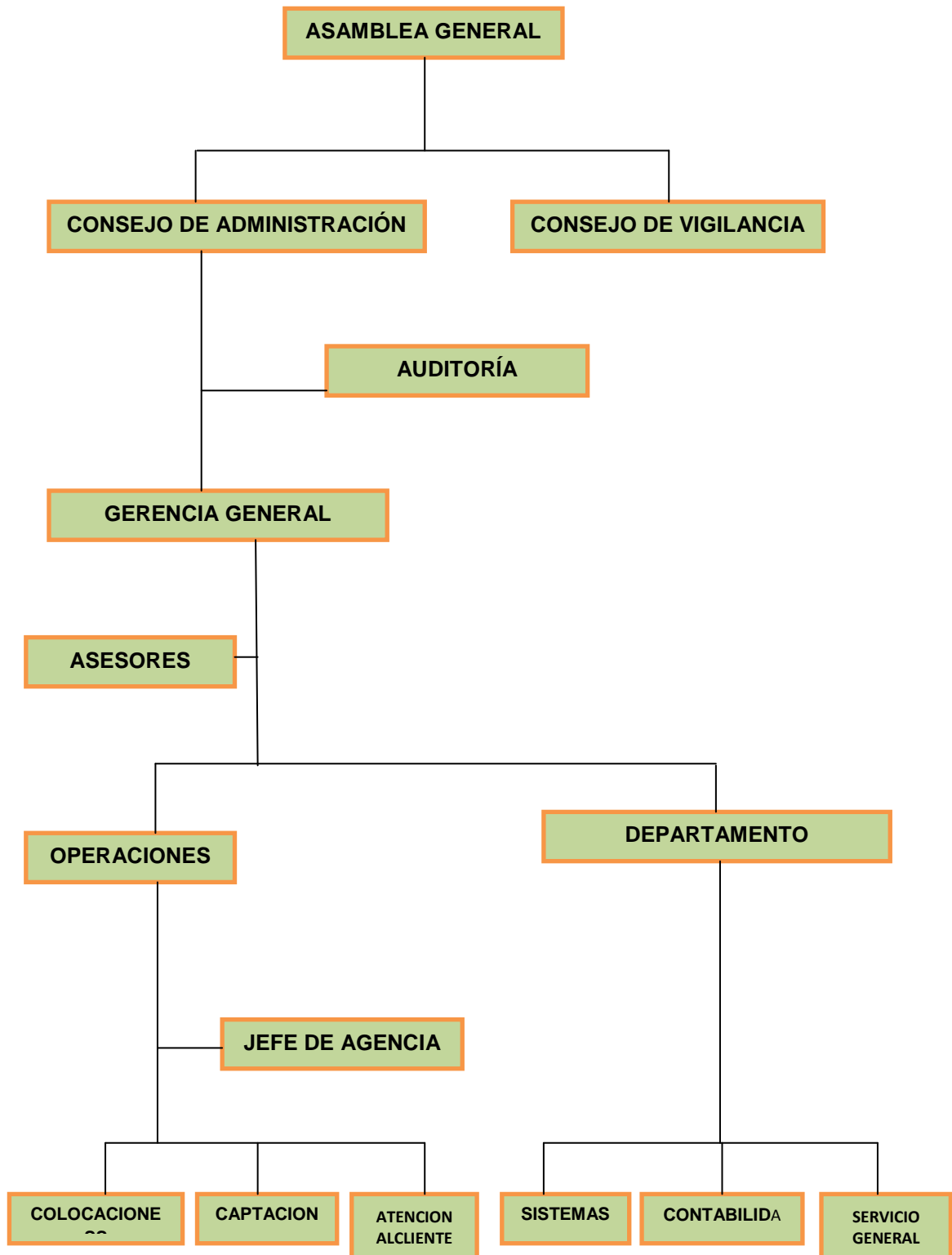
- **Intermediarios**

Serán necesarios si la empresa no va a vender directamente al cliente (distribuidores, minoristas, etc.) porque inciden en calidad e imagen. Hay que saber quiénes y cuántos son, cómo trabajan y quiénes y cómo pueden agregar valor a la empresa.

- **Proveedores**

Influyen de manera directa en la calidad de los productos o servicios de una empresa. Se debe identificar a aquellos que ofrezcan ventajas competitivas respecto de los productos o servicios que vamos a desarrollar.

**2.5.1. Organigrama Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito  
“CREDI YA” Ltda.**



**FUENTE:** Cooperativa "Credi Ya"  
**ELABORADO:** Directivos

## **2.5.2. Análisis económico-financiero**

La actividad económica y financiera ha alcanzado una incuestionable importancia, razón por la cual muchas veces nos referimos a ella como el motor impulsor de la economía de cualquier país.

Teniendo en cuenta la necesidad de dicho análisis se hace necesario aplicar una metodología que permita el análisis económico y financiero en la cooperativa.

Los análisis financieros comenzaron a tenerse cada vez más en cuenta ya que normalmente presenta situaciones distintas, es decir una empresa podía estar bien económicamente y mal desde el punto de vista de las finanzas. No obstante hasta que no se logró una integración de ambos enfoques la administración no contó con una herramienta que sirviera de base para poder tomar decisiones fundamentadas en criterios objetivos y estratégicos.

Está claro que para lograr todo esto debe existir una base informática que permita en un momento clave contar con toda la información necesaria a fin de aprovechar las oportunidades que se presentan. Esta información es una de las piezas claves del desarrollo empresarial y del progreso económico. No en vano, la escasez de información dificulta las actividades de los empresarios e impide que las relaciones entre los agentes económicos sean eficientes, en detrimento de la productividad y de los niveles de producción. Esta circunstancia se hace, en la actualidad, más palpable al comprobar el mayor desarrollo de las regiones que se han incorporado con mayor intensidad a la denominada sociedad de la Información o del conocimiento<sup>2</sup>.

Una información muy importante a tener en cuenta es la dimensión de la cooperativa atendiendo al número de trabajadores de la misma, pues permite caracterizar el tamaño funcional de la cooperativa, aspecto este de enorme importancia para poder comprender la distinta estructura empresarial y cuantificar el empleo que genera.

Es de vital importancia el análisis económico para la toma de decisiones de inversión, al ser las finanzas y la economía un matrimonio indisoluble. Para tomar decisiones racionadas orientadas al logro de los objetivos de la cooperativa, preciso llevar a cabo

---

<sup>2</sup>Braeley Richard A y Millard, J; Fundamentos de Financiación Empresarial, Tomo III.

un estudio profundo de la situación actual tratando de determinar los puntos fuertes y los puntos débiles de la cooperativa<sup>3</sup>.

El tipo de enfoque que se requiere depende del interés del analista y del punto de vista desde donde se va a examinar a la cooperativa por ejemplo<sup>4</sup>:

- La cooperativa querrá conocer si es capaz de devolverles el dinero que le han prestado.
- La cooperativa necesita estabilidad financiera.
- La cooperativa se centrará en la rentabilidad que obtienen con los recursos que han invertido y más aún en los beneficios recibidos.
- Los socios y clientes buscarán eficiencia y calidad.
- Los socios y administradores querrán conocer la realidad financiera de la cooperativa.

La dirección de la cooperativa debe preocuparse por estos enfoques, ya que supone en conocer la cooperativa en relación a las distintas personas que la valoran y a las que van dirigidas sus decisiones más importantes.

De manera general el análisis económico financiero tiene por finalidad:

- Conocer los éxitos y problemas de la cooperativa.
- Ayudar a solucionar problemas presentes.
- Conocer la proyección de la cooperativa.
- Con llevar a la solución de problemas futuros.
- Conocer la forma y modo de obtener y aplicar sus recursos.

Cuando se habla de medir el desempeño, se utilizan indicadores de gestión clásicos, que miden de una u otra forma el nivel de logro en el uso de los recursos. Entre estos tenemos:

---

<sup>3</sup>Batista Licea, Tania y Calderón Rivero Rodelta (2009), Análisis económico financiero disponible.

<sup>4</sup>Chiriboga Castro Alfonso. Manual de análisis financieros. Ediciones CEDE COOP. Quito. 1996

**1. Análisis económico:** Se ocupa de analizar la entidad en su aspecto dinámico, observando la evolución de los diferentes componentes o indicadores de los resultados y márgenes. También se analiza el periodo medio de maduración de la cooperativa, la productividad de los factores y la eficiencia comercial.

- **Indicadores económicos:** Estos indicadores ya han sido utilizados anteriormente para la valoración económica de las distintas empresas, por lo que nos centraremos en recordar sus formas de cálculo y el origen de los datos que se presentarán, teniendo en cuenta los tipos de monedas y por unidades monetarias.
- **Ingresos:** Los ingresos no son más que la expresión monetaria de la producción de la empresa una vez que se ha vendido, aunque no se haya realizado el cobro de la misma.
- **Gastos:** Los gastos por el contrario de los ingresos, son las erogaciones de efectivos que se realizan en función o no de la producción que se espera obtener.
- **Utilidad:** Como su nombre indica es el resultado favorable que se espera obtener una vez concluido el período económico que se analiza. Su saldo debe ser positivo y no es más, que la diferencia de los ingresos y los gastos.
- **Costo de salario por peso de ingresos:** Divide el saldo de los gastos asociados al personal que incluyen a los aportes realizados al presupuesto del estado por utilización de fuerza de trabajo y seguridad social.
- **Valor agregado bruto:** Resultado que se le hace a los ingresos de lo gastado consumo material y los servicios recibidos.
- **Productividad:** Relacionado con la probabilidad de obtener mayores beneficios.
- **Salario medio:** Promedio del salario total que se devenga por los trabajadores.
- **Correlación salario medio/ productividad:** Ofrece seguridad de que el salario medio que se esté pagando no aumenta en una magnitud mayor al de la productividad.

**2. Análisis financiero:** Se encarga de la valoración de la cooperativa como un todo. Se ocupa de analizar la evolución de la rentabilidad de las inversiones y de los

recursos propios, así como el costo de los recursos financieros utilizados. Se apoya en el balance de situación, estado de resultado y otros estados contables.

- ✓ Análisis de flujo de caja: Es la relación de entrada y salida de efectivo.
  - ✓ Análisis de tendencia: Demuestra la extensión y dirección del cambio de un año base a los años siguientes.
  - ✓ Análisis de porcentos integrales: Tiene como objetivo separar el contenido de los estados financieros en sus elementos con el fin de determinar la relación que existe entre cada una de las partidas con relación a un total.
  - ✓ Análisis de cambio en pesos y porcentaje: Da a conocer el valor de cualquier cambio en pesos; diferencia entre el valor de un año base y un año que sirve de comparación.
  - ✓ Análisis de variación de capital de trabajo: Se verá con qué recursos cuenta o sigue contando la cooperativa para seguir trabajando.
- **Análisis de razones financieras:**
- ✓ Análisis de solvencia: Proporciona información sobre la capacidad de pago de la cooperativa.
  - ✓ Análisis de rentabilidad: Da respuestas finales acerca de la efectividad con que se ha administrado la cooperativa.
  - ✓ Análisis de actividad: Mide la efectividad con la que la empresa emplea los recursos de que dispone.
  - ✓ Análisis de estabilidad: Permite conocer cuánto tiempo pueden esperar a que la cooperativa continúe operando con eficacia.

Sin embargo, no debe olvidarse que el proceso estratégico se está realizando para empresas cooperativas.

Para ayudar a comprender el enfoque original que se necesita en el análisis del desempeño de la cooperativa, se presentan a continuación la noción que debe ser adaptado a su naturaleza particular.

La noción de rentabilidad en una empresa cooperativa no se encuentra necesariamente en la remuneración del capital, de la cual una proporción (reserva), que puede ser alta,

no es propiedad de los miembros a escala individual, siendo intransmisible e irrepartible. Para una cooperativa, la medida de rentabilidad debe basarse, más bien en el conjunto de beneficios recibidos por los miembros. De ahí se deriva el rol determinante de la noción de rentabilidad, como importe pagado a los miembros, que corresponde a la cuantificación del total de beneficios y no únicamente al excedente distribuido<sup>5</sup>.

Es por ello que el análisis del estado de resultados en el sector cooperativo debe fundamentarse en 2 grandes principios.

- a. Generación de excedentes suficientes para crear una reserva que asegure la entidad y permanencia de las empresas cooperativas.
- b. Maximización de los beneficios, los cuales incluyen no sólo los gastos de personal, sino también aquellos de tipo social.

Estas razones no permiten el análisis de las cooperativas por sí mismas, pero demuestra su verdadera utilidad si se comparan con las razones del sector. También es importante comparar los resultados de un año con los de años anteriores. Otra forma de medir los gastos de explotación es el análisis de las desviaciones observadas de un período a otro en determinado renglón de gastos.

La cooperativa además de asegurar la supervivencia y eficiencia económica se debe garantizar la ampliación del bienestar, la equidad y el mejoramiento de la calidad de vida de todos los grupos implicados.

"La importancia de las cooperativas es la vida económica para el bienestar de sus asociados y de toda la comunidad".

### **2.5.3. Análisis Interno de la Cooperativa**

Un análisis interno de la empresa es un término comercial asociado fuertemente al análisis "FODA" (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Un análisis interno de la empresa es una evaluación de la posición actual de la empresa de las perspectivas combinadas del mercadeo, las operaciones y las finanzas para uso estratégico.

---

<sup>5</sup>Chiriboga Castro Alfonso. Manual de Análisis Financiero. Ediciones CEDE COOP. Quito 1996.

- **Propósito**

El propósito final del análisis interno es utilizar la información para el planeamiento estratégico, es decir, el plan de la empresa para un crecimiento, éxito y liderazgo en el mercado. Determinando las fortalezas del negocio y las debilidades se traduce en los pasos necesarios para lograr las metas.

- **Fuente y contenido**

Este análisis es para uso interno de la gerencia solamente (no para los accionistas) y se compone de evaluaciones hechas por los directivos de finanzas, operaciones y mercadeo basados en los datos provistos por estos departamentos.

**Cliente interno:**

Dentro de la propia empresa, de un puesto a otro existe un flujo de productos semiacabados o también de información o documentación. Por ejemplo, imaginemos la casa de una fábrica de confección: cada persona debe hacer un determinado trabajo y pasarlo, correctamente realizado, al siguiente puesto de trabajo.

El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo<sup>6</sup>.

Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.

La idea de Calidad, expresada anteriormente, es de aplicación en este esquema proveedor - cliente interno (también llamado cadena de Deming). Por ello, el proveedor

---

<sup>6</sup> Zavala Abel Andrés, 2003. Planificación Estratégica y Desarrollo Empresarial. Editorial san marcos Lima.



interno deberá satisfacer las necesidades de su cliente, de igual modo que la organización deberá satisfacer a sus clientes externos.

En buena medida esta visión ayuda a explicar qué es la Calidad Total ya que, como puede apreciarse, ésta sería la Calidad (aptitud de uso) aplicada a todas las actividades de la organización y, por consiguiente, a todas las cadenas proveedor-cliente existente en ella.

Evidentemente, es necesario que la calidad a lo largo de una cadena sea uniforme y máxima al mismo tiempo ya que, de otro modo, se producirán fluctuaciones y rupturas en la calidad del resultado. Basta con que falle un eslabón, para que la cadena se "quiebre" y no se alcancen los objetivos.

Un concepto fundamental dentro de la gestión por procesos para éste que se lleve a cabo con la máxima eficiencia es el concepto “cliente interno – proveedor interno”.

Cada persona dentro de la organización tiene unas funciones y responsabilidades definidas dentro del proceso al que pertenece. Al destinatario de este “trabajo” le denominaremos “cliente interno”.

De igual manera, a “todo lo que provoca” que esa persona tenga que desarrollar un trabajo le denominaremos “proveedor interno”.

Una vez que todas las personas integrantes de la organización estén orientadas a sus clientes y proveedores internos, la empresa estará en disposición de orientarse al cliente externo; dicho de otro modo, si cada uno de nosotros no estamos orientados a los clientes-proveedores que tenemos más cercanos, con los que trabajamos en todo momento, a nuestros compañeros de trabajo, difícilmente podrá estar la empresa orientada en su conjunto al cliente externo.

Requisitos previos al concepto “cliente interno – proveedor interno”

- Cada integrante de la organización ha de conocer perfectamente, no sólo el funcionamiento su proceso, sino de todos aquellos a los cuales puede influir su trabajo.
- Ha de tener elementos de medición (generalmente indicadores y feedback con el cliente interno) que le permitan conocer el grado de calidad de su trabajo, si

cumple los estándares exigidos por el proceso y el nivel de satisfacción de su cliente interno.

- Ha de tener perfectamente definidas sus funciones y responsabilidades, como ha de actuar ante desviaciones, qué criterios utilizar, hasta dónde puede llegar, etc.

#### Características que ha de cumplir el proveedor interno

- Debe conocer el proceso de su cliente interno.
- Debe saber cuáles son sus necesidades y expectativas, es decir, debe saber qué valor ha de añadir a su trabajo para que sea apreciado por su cliente.
- Tiene objetivos comunes con su cliente.
- Tiene mecanismos para medir tanto la satisfacción del cliente como la calidad de su trabajo.
- Tiene mecanismos para corregir las desviaciones aparecidas.
- Es responsable de su trabajo-proceso y colabora en la mejora del mismo.
- Características que ha de cumplir el cliente interno
- Comunica sus necesidades a su proveedor interno.
- Acuerda con el proveedor interno los estándares de calidad exigidos.
- Soluciona las desviaciones conjuntamente con él.
- Colabora en la mejora de los procesos de su proveedor proporcionándole información (feedback).
- Es igual de exigente con su proveedor interno que respetuoso con los requisitos de su cliente interno.

Si lo analizamos detenidamente, no es más que lo que la empresa pretende exigir a sus proveedores y proporcionar a su cliente.

Una clara conclusión que podemos extraer tanto para los clientes internos como externos es que es fundamental comprender sus procesos para poder satisfacerle. Si no sé cómo trabaja mi cliente, difícilmente podré cumplir sus requisitos.

El responsable del proceso de compras necesita un nuevo comprador.

Solicita la contratación del mismo al responsable de RRHH.

Acuerdan las características que han de cumplir los candidatos, las fechas de incorporación.

Llega el día esperado y el nuevo trabajador se incorpora a la 08:00 a su puesto de trabajo.

En una estructura tradicional, departamental, la función de RRHH ha concluido.

En una organización con un sistema de gestión por procesos implantado, la función de RRHH no ha hecho más que comenzar.

La colaboración entre el proceso de compras y el proceso de personal continua el tiempo necesario hasta que el nuevo trabajador está completamente integrado en su puesto de trabajo y sea eficiente. Se puede dar el caso de que se haya necesitado una formación complementaria, que el trabajador no se adapte, etc.

Hasta que el proceso de compras (cliente interno) no esté satisfecho, es decir, se hayan cumplido todos sus requisitos, la colaboración continuará.

Recordemos que el proceso de compras no necesita un nuevo comprador a secas, necesita un nuevo comprador integrado y a pleno funcionamiento.

En el primer caso estamos hablando de cumplimiento; en el segundo caso se da por supuesto el cumplimiento, claro que RRHH va a contratar a una persona, los que buscamos es la satisfacción.

La eficiencia del proceso de RRHH la medirá su cliente interno.

#### **2.5.4. Cliente externo**

Un cliente externo es alguien que utiliza tu empresa de productos o servicios, pero no forma parte de tu organización. Si eres dueño de una tienda al por menor, por ejemplo, un cliente externo es una persona que entra en tu tienda y compra de tus mercancías. Un cliente interno es cualquier miembro de tu organización que depende de la ayuda de otros para cumplir con sus responsabilidades de trabajo, como un representante de ventas que necesita la asistencia de un representante de servicio al cliente para realizar un pedido.

- Importancia del cliente externo

Los clientes externos son esenciales para el éxito de cualquier negocio, ya que proporcionan el flujo de ingresos a través de sus compras que la empresa necesita para

sobrevivir. Los clientes externos satisfechos suelen hacer compras repetidas, así como referir a tu negocio a otras personas que conocen. Un cliente que sufre a través de una experiencia negativa con un negocio, tales como ser tratado groseramente por un empleado, también puede obstaculizar una empresa por disuadir a otros de lo condescendiente.

## 2.6. PLAN

Un plan es un intento de un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra<sup>7</sup>.

Un **plan económico** se encarga de la gestión de la actividad económica de una empresa, un sector o una región.

Un **plan de inversiones** establece el destino que se les dará a los recursos financieros de una empresa.

## 2.7. PLANIFICACIÓN

Los esfuerzos que se realizan a fin de cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos se enmarcan dentro de una planificación. Este proceso exige respetar una serie de pasos que se fijan en un primer momento, para lo cual aquellos que elaboran una planificación emplean diferentes herramientas y expresiones.

La planificación supone trabajar en una misma línea desde el comienzo de un proyecto, ya que se requieren múltiples acciones cuando se organiza cada uno de los proyectos. Su primer paso, dicen los expertos, es trazar el plan que luego será concretado.

En otras palabras, la planificación es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planteamiento.

Dentro de la administración de empresas muchos estudiosos han intentado definir el concepto de planificación, aquí presentamos algunas de dichas posturas:

---

<sup>7</sup>Certo C. Samuel, Peter J. paúl. 1997. Dirección Estratégica. McGraw Hill. Madrid.

**Stoner y Goodstein** están de acuerdo en que la planificación consiste en el proceso de establecer metas y escoger la mejor manera de alcanzarlas, y una vez se tenga todo claro pueda emprenderse la acción. Ortiz dice que sirve para saber de forma exacta qué cosas hará una organización para lograr sus objetivos como empresa. Por su parte, Ackoff asegura que sirve para anticiparse a las acciones que es necesario realizar y la forma en la que se hará, para conseguir que la empresa obtenga los resultados que se espera en el tiempo establecido. Por último, Terry dice que es un proceso en el que se selecciona la información y se hacen suposiciones con respecto al futuro, para poder establecer los objetivos de la organización y las maneras en las que serán buscadas dichas metas.

En términos generales, por planificación se refiere a la acción o resultado de planificar alguna cuestión, tarea o actividad que lleva a cabo un ser humano.

La planificación debe ser entendida básicamente como un proceso que implicará la observación de una serie de pasos que se establecerán a priori y para los cuales, quienes realizan la planificación, deberán utilizar una serie de herramientas y expresiones.

En una planificación se ejecutarán diversos planes desde su concepción y operación en los diferentes niveles, porque realiza acciones en base a la planeación de cada uno de los proyectos y de ser necesario, se encarga de la operación en los diferentes niveles y amplitudes de la planeación. El primer paso de una planificación será concebir el plan que luego será concretado, o sea, la planificación es una dimensión que se ocupará de la ejecución directa de los planes, los cuales serán revisados y realizados de acuerdo al planeamiento propuesto.

En una organización o empresa, por ejemplo, serán los directivos los encargados de realizar los planes que luego serán regidos por la planificación. La operación y la ejecución de los planes puede ser realizada por la misma persona o por otra, que ante todo deberá conocer y comprender el nivel de planeación que se aplique.

Si bien puede darse que el actor que planifica también sea el mismo que toma las decisiones, lo más común es que se establezca una estructura organizativa desde la cual se impartirán y establecerán las normas y las políticas de la organización, así como también donde se definirán las funciones, los roles y los alcances de los miembros de la organización.

Pero además de ser una parte muy importante y presente en la mayoría de las organizaciones y empresas, la planificación es una cuestión, una actividad que se encuentra también muy activa en la vida cotidiana de cualquier individuo. Desde ir al supermercado, pensando en lo que hay que comprar, cómo ir y cómo llevar a casa todo lo adquirido, hasta la salida con amigos, implicará una planificación y necesitará de esta para que su concreción sea satisfactoria.

## 2.8. ESTRATEGIA

Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto<sup>8</sup>.

En tanto y como les decía, una estrategia es plausible de ser aplicada y necesaria en diferentes ámbitos, como ser el militar y el empresarial, por nombrar tan sólo algunos de los más comunes y corrientes para nosotros.

En el campo puramente militar, la estrategia se entiende como el arte, del cual por supuesto gozan unos pocos, de dirigir las operaciones militares en un enfrentamiento armado y claro, llevarlas a buen puerto para conseguir la victoria que es en este caso, el militar, el tan ansiado fin de la estrategia. La persona que tenga a cargo una operación militar deberá ocuparse, como parte integrante de la estrategia, del planeamiento y la dirección de la campaña bélica, así como también de la disposición y el movimiento de las fuerzas propias, tanto en su propio campo como en el ajeno y lo más importante, en territorio enemigo, que suele el terreno más peligroso y proclive a ser atacado sino existe una buena planificación al respecto. Y junto con la táctica y la logística, se dice que la estrategia es una de las tres patas que conforman el arte de la guerra. Esta realidad se reconoce desde tiempos inmemoriales, siendo acaso los orientales quienes lograron capitalizarla en su forma más notable. Así, los chinos y su *Arte de la Guerra*, por un lado, y los árabes con su estrategia de expansión geográfica y cultural durante la Edad Media, por el otro, son símbolos contundentes de la importancia de la estrategia en términos del despliegue militar desde antaño. En la actualidad, la

---

<sup>8</sup>Porter, Michael. E. 1980. Estrategias Competitivas. Ediciones Pirámide. Madrid.

estrategia comprende a la inteligencia y la contrainteligencia como fenómenos indispensables, en especial en el ámbito de las grandes potencias geopolíticas.

## 2.9. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Planificación estratégica<sup>9</sup> es un proceso que lleva cabo la dirección, con el fin de desarrollar y mantener una adaptación viable entre los recursos y objetivos de la empresa y las cambiantes oportunidades de mercado. El objetivo de la planificación estratégica es amoldar el negocio y los productos, de tal forma que su combinación de lugar a beneficios satisfactorios y al crecimiento deseado de la empresa. El origen de la planificación estratégica se sitúa en la década de los sesenta y surge, en un primer momento, como una herramienta para hacer frente a la crisis del petróleo y sus consecuencias. Tres ideas definen este proceso de planificación estratégica:

- La necesidad de dirigir los diferentes negocios de las empresas como una cartera de inversiones allí donde mayor beneficio se espera.
- La necesidad de estimar adecuadamente los futuros beneficios potenciales de cada negocio, no siendo suficiente el uso de la extrapolación y sí es necesario la información a información de los cambios en el entorno.
- La necesidad de que la empresa desarrolle una estrategia para cada uno de los negocios, que permita alcanzar sus objetivos a largo plazo.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipos de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quien lo llevará a cabo y que se hará con los resultados.

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

---

<sup>9</sup> Zavala Abel Andrés. 2003. Planificación Estratégica y Desarrollo Empresarial. Editorial San Marcos. Lima.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica una serie de planes producidos después de un período de tiempo específico, durante el cual se elaboran los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos, la idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, son que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por las acciones apropiadas cuando sea necesario.

La planeación estratégica, es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base a la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. En síntesis: “Es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución, se deriva de su filosofía, misión, orientación, objetivos, metas y programas así de su estrategia a utilizar para asegurar su logro”.

### **2.9.1. Importancia**

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo.

Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente por ejemplo al afrontar tales decisiones se preguntará:

- ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?



Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.<sup>10</sup>
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive*.

---

<sup>10</sup>Sallenave, Jean Paul. 2006. Gerencia y Planificación Estratégica. Editorial Colombia.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.<sup>11</sup>
2. Amenaza de ingreso de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.
4. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
5. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los planes.

Los Planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones

---

<sup>11</sup>Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

necesarias para realizarlos. La planeación se realiza en todos los niveles de la organización y se generan los siguientes tipos de planes:

### **2.9.2. Tipos de Planificación**

Existe una amplia variedad en los procesos de planificación usados en las diversas organizaciones y por los directores que se encuentran en varios niveles de estas.

Una manera conveniente de apreciar la magnitud y la variedad de la acción de planear, es revisar la tipología de la planeación.

#### **2.9.2.1. Planes Estratégicos.**

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

#### **2.9.2.2. Tácticos o Funcionales.**

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

#### **2.9.2.3. Operativos.**

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

## **2.10. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **a. Declaración de la visión**

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.<sup>12</sup>

### **b. Declaración de la misión y establecimiento de valores**

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa.

La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que poseen una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.

### **c. Análisis externo de la empresa<sup>13</sup>**

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

### **d. Análisis interno de la empresa.**

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos.

---

<sup>12</sup>. Sallenave, Jean Paul. 2006. Gerencia y planeación estratégica. Grupo Editorial Norma. Colombia.

<sup>13</sup>Reinoso Cifuentes Víctor A. 2006, el proceso administrativo y su aplicación en las empresas. Sexta edición. Editorial Pedagógica Freire. Riobamba. Ecuador.

### **a) Establecimiento de los objetivos generales**

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo. Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

### **b) Diseño, evaluación y selección de estrategias**

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

- El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente: Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

### **c) Diseño de planes estratégicos**

Y, finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales y las estrategias específicas.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias

## **2.11. FODA: ESTRUCTURA Y ELABORACIÓN DE LA MATRIZ**

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

También se puede encontrar en diferentes bibliografías en castellano como “Matriz de Análisis DAFO”, o bien “SWOT Matrix” en inglés.

**DAFO:** Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

**SWOT** Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

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

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados<sup>14</sup>.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA.

Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir. Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

---

<sup>14</sup>[www.plannegocios.com](http://www.plannegocios.com)

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

**Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

- Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades? Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?



- Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- Está funcionando bien la estrategia actual?
- Qué estrategias debemos adoptar?
- Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

### **2.11.1. Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones en las empresas.**

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se deben tomar decisiones<sup>15</sup>.

Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que “sin problema no puede existir una solución”.

Por lo anterior, y antes de tomar cualquier decisión, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección.

Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa.

Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. El proceso que deberían utilizar las empresas para conocer su situación real es la Matriz de análisis FODA.

---

<sup>15</sup>[www.freelibros.org/.../guía-para-hacer-un-análisis-foda](http://www.freelibros.org/.../guía-para-hacer-un-análisis-foda)

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias de una empresa es el Plan de Negocios, realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

## **2.12. MARCO CONCEPTUAL**

A más de lo expuesto en los análisis respectivos, es importante conceptualizar ciertos términos como:

**Acciones correctivas:** Acción encaminada a eliminar la causa de conformidad real, para prevenir que esta pueda repetirse.

**Actividad:** Es el conjunto de tareas necesarias para mantener de forma permanente y continua, la operatividad de la acción de gobierno representando la producción de los bienes y servicios que la entidad lleva a cabo.

**Actividades de monitoreo:** Representan el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo que permite al sistema reaccionar en forma dinámica.

**Adherencias:** Es la capacidad de los cuerpos de no separarse en pedazos más pequeños de cambiar el estado de movimiento de los cuerpos.

**Adhesión:** Es la propiedad de la materia que une a dos superficies de sustancias iguales o diferentes cuando entran en contacto.

**Administración del Riesgo de Crédito:** La causa principal de los problemas serios sigue directamente relacionada con normas débiles de crédito para prestatarios y contrapartes, una débil administración del riesgo de cartera o una falta de atención a los cambios en las circunstancias económicas u otras que podrían causar el deterioro en el crédito de las contrapartes de las instituciones financieras.

**Agencia de valores:** Son las labores de gestionar carteras de activos financieros, para intermediar en productos financieros, asesorar la disponibilidad de sus activos fijos.

Algunas sugerencias:

**Análisis Perlas:** Constituye un sistema de monitoreo para las cooperativas de ahorro y crédito que le permite medir el grado de eficiencia y rendimiento de sus operaciones.

**Aseveración:** Es la declaración o conjunto de declaraciones relacionadas tomadas en conjunto, expresadas por un ente responsable de la administración.

**Auditoría de Gestión:** Es una evaluación que permite proporcionar evidencias de la eficiencia y eficacia de las actividades en base a las metas y objetivos propuestos en la entidad.

**Balance general:** Es una especie de fotografía que retrata la situación contable de la empresa en una cierta fecha. Gracias a este documento, los empresarios pueden acceder a información vital sobre su negocio, como la disponibilidad de dinero y el estado de sus deudas.

**Colusión:** Un esfuerzo cooperativo entre empleados para defraudar a una empresa en efectivo, inventarios u otros activos.

**Competencia personal y profesional:** Los factores del control interno dentro de las cooperativas han sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes pensamientos con principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en la entidad.

**Conducción de las operaciones:** Es la autoridad legal requerida por el cumplimiento de su misión y funciones.

**Confabulación:** Es la conspiración que posee un carácter político o social de una determinada institución contable financiera.

**Crédito:** El 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

**Desperdicio:** Utilización inadecuada de los recursos humanos, materiales y económicos.

**Dividendos:** Pago a diferentes funcionarios de la empresa ya sea en efectivo o en acciones.

**Divisas:** Es todo dinero en moneda de otros países en depósitos bancarios en el que incluye el metal o papel moneda utilizado para obtener bienes, productos o servicios.

**El horizonte de planeamiento:** Es la cobertura temporal del proceso de planificación.

**El informe de viabilidad:** El informe de viabilidad es un documento realizado partiendo de un estudio exhaustivo de todas las variables que afectan al nuevo negocio. Este documento nos informa de todas las acciones que tendremos que llevar a cabo para poder tener éxito en la realización de un nuevo negocio.

El papel del planificador consiste en ayudar a entender el futuro, no en predecirlo; en ayudar a los gestores a tomar decisiones claves y no tomarlas él mismo; y en conducir el proceso de planificación y no solamente ayudar a producir un plan.

**El plan estratégico:** El plan estratégico de una empresa nos indica la posición que deberá tomar con respecto a sus competidores, proveedores y clientes. En ella deberán precisarse, como mínimo, la definición de los mercados, productos y servicios; la política comercial y de precios, la estrategia de promoción, así como la cultura de empresa y la imagen que desea dar.

**El plan financiero:** El plan financiero supone la traducción en números a medio plazo del proyecto de empresa y suele estar compuesto por un plan de inversiones, una cuenta de resultados previstos, un balance provisional, un presupuesto de tesorería, entre otros.

**El planeamiento de las organizaciones de la sociedad civil:** Se refiere a la definición de las funciones, visión, misión y lineamientos para la toma de decisiones por parte de entidades que no pertenecen al sector público ni al sector privado con fines de lucro, y que participan en las actividades de desarrollo.

**El planeamiento empresarial:** Se refiere a la capacidad de una empresa para definir su misión u objetivos de largo plazo; identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y establecer e implementar estrategias para mejorar su posición o efectividad en el mercado.

El proceso de planificación estratégica no es algo que pueda pasar según vaya surgiendo en una reunión de planificación casual o durante una reunión del personal.

El Proyecto de tesis está enfocado a la empresa elaborando un procedimiento con el cual la empresa pueda disminuir en forma atrayente los riesgos y las amenazas que se presentan en su camino. Para este objetivo hemos recolectado bastante información sobre el tema de las más variadas y diversas fuentes, tales como, textos de estudios, publicaciones, revistas y artículos, formando con ello un gran respaldo bibliográfico. Toda esta información se agrupó en torno a cinco consideraciones básicas para el análisis de las empresas: Analizar el presente, predecir el futuro, fijar objetivos, evaluar programas y analizar la marcha del plan.

**El proyecto de negocio o plan de empresa:** El proyecto de negocio o plan de empresa es la base de creación de un nuevo negocio. En él se incluyen la descripción de negocio, los socios, el plan de marketing, el plan operativo, plan financiero, estratégico, entre otros<sup>16</sup>. Es necesario para la consecución de subvenciones, financiación, búsqueda de socios, colaboradores.

**Empresa:** Cualquier organización comercial con fines de lucro.

**En el plan de operaciones:** En el plan de operaciones se incluyen toda la operativa que debe realizar la empresa. Se especifican todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o la prestación de los servicios. La manera de trabajar de la organización es decisiva a la hora de crear una empresa competitiva.

---

<sup>16</sup>L4.[http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica)

**Endeudamiento público:** Es el encargado de programar, presupuestar, negociar, registrar, controlar, contabilizar y coordinar la aprobación de las operaciones de endeudamiento público.

**Evidencia:** Significa signo aparente y probable de que existe alguna cosa, sinónimo de señal, muestra o indicación.

**Fraude:** Es el engaño hacia un tercero, abuso de confianza, acto intachable de alguna persona con fines de lucro.

**Gerencia Financiera:** Es el manejo óptimo de los recursos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de contabilidad, presupuesto y tesorería, servicios administrativos y recursos humanos.

**Gestión Financiera:** Se la realiza a través de la participación activa de los diferentes factores que comprenden las instituciones así: humanos, materiales y financieros

**Gestoras de fondos:** Son sociedades anónimas que tienen como objetivo la administración y representación de Instituciones de Inversión colectiva.

**Grado de fiabilidad:** Son cualidades básicas que debe poseer un examen en general, concepto que designa la estabilidad que proporciona ese instrumento en la obtención de resultados.

Hay varios momentos en el ciclo de la vida de un proyecto u organización en el que tiene sentido realizar un proceso de planificación estratégica. Así, por ejemplo, necesitas uno cuando inicias un nuevo proyecto u organización. Si acabas de realizar una evaluación mayor de la organización o trabajo, y esto te ha conducido a otros retos, entonces tienes que crear inmediatamente un proceso de planificación estratégica. Cuando llegues al final de la fase principal, conviene revisar el progreso y prepararse para la próxima fase a través de un proceso de planificación estratégica. Se necesitan más de tres días para llevar a cabo un proceso de planificación estratégica riguroso. Si no estás familiarizado con este tipo de procesos, necesitarás al menos cuatro o cinco días.

**Hipotecaria:** Es el derecho real constituido en garantía de un crédito sobre un bien o inmueble en poder de su propietario, en un plazo acordado.

**La Administración de Riesgos:** Se ocupa del estudio de cómo realizar el análisis y predicción con la mayor exactitud posible de la ocurrencia de hechos causantes de perjuicios económicos a personas naturales o jurídicas con el fin de medirlos y analizarlos para lograr su eliminación o en caso contrario disminuir sus efectos dañosos.

**La metodología de planeamiento:** Se refiere a los procedimientos para tomar decisiones por anticipado y ejecutarlas, y a la manera en que sirven de marco para tomar decisiones en el presente.

**La planificación del desarrollo:** Es el proceso que se refiere a la orientación del cambio político, económico y social; a la generación de una secuencia de eventos deseables para una colectividad; a la toma de decisiones por anticipado respecto a la evolución futura de un país o región; a la definición de políticas públicas para guiar la toma de decisiones en los sectores público, privado y de la sociedad civil; y a la derivación de decisiones reales a partir de las decisiones por anticipado especificadas en los planes de desarrollo.

**La política de crédito:** Existen diferentes tipos de políticas como, las que se transmiten verbalmente, las construidas a plazos por medio de memorándums, o una muy completa dada escrita. Por consiguiente las políticas de crédito son una serie de directivas dictadas por la dirección de la cooperativa, estas normas han sido diseñadas con la colaboración activa del departamento.

**La previsión:** consiste en anticipar posibles situaciones futuras, pero no implica necesariamente vincularlas a la definición de políticas o a la toma de decisiones reales o por anticipado.

**Métodos de recuperación de cartera vencida:** Existen diferentes métodos de recuperación de cartera vencida basados en políticas y procedimientos de control interno que aseguren la información financiera de la institución.

**Morosidad:** La política de créditos actualmente por la competencia de instituciones micro financieras hace que la evaluación de créditos sea más flexible. Además antes las ofertas de bajas tasas de interés de crédito el cliente es atraído por más de una institución microfinanciera sin proveer su sobreendeudamiento futuro cayendo así en el problema de pago. No descartemos que la situación financiera del país incluye también en dicho problema, debido a los constantes cambios económicos del país y que algunas

empresas. No están preparadas para asimilar dichos cambios fracasan y tiene que desaparecer del mercado incumpliendo así con sus compromisos crediticios

**Plan:** es un conjunto de declaraciones explícitas sobre las decisiones por anticipado, sus interrelaciones, y los criterios empleados para tomarlas.

### **Planificación del proceso de planificación estratégica**

No hacer un proceso de planificación estratégica más de una vez cada dos años a no ser que el contexto interno o externo haya cambiado drásticamente.

Normalmente, una vez cada tres años es suficiente. Esto no significa que no revise el proceso más a menudo, por ejemplo, una vez al año. Una revisión estratégica es rápida, se necesita un día o menos para considerar el marco estratégico en relación con lo que está pasando interna o externamente, a modo de revisión real.

Para esto el trabajo presenta una secuencia de pasos a seguir, junto con las indicaciones correspondientes para llevarlos a cabo, los cuales tienen la flexibilidad para adaptarse a las más variadas empresas. Y finalmente, una vez que se han completado todos los pasos se entregan elementos de análisis para que en base a los resultados, se defina hacia donde se quiere ir y los caminos para lograrlo.

¿Con qué frecuencia se necesita llevar este proceso a cabo?

¿Cuándo necesitas realizar un proceso de planificación estratégica?

¿Cuánto tiempo duraría?

¿En qué punto del ciclo de la organización o proyecto necesitas hacer el proceso?

**Planificación:** Planificación es, en esencia, ‘tomar decisiones por anticipado’. La generación de una secuencia de eventos futuros deseables puede verse como un proceso de toma de decisiones en forma anticipada, en el que se definen líneas de acción en una serie de situaciones que aún no se han producido, pero que se espera que sucedan (Ackoff, 1970 y 1981; Sagasti, 1973; Branco, 1983; Gharajedaghi y Ackoff, 1986).

Cuatro aspectos centrales en el proceso de planeamiento:

1. Estrecha relación con el proceso de toma de decisiones;
2. Orientación hacia el futuro;



3. Transformación de las decisiones por anticipado en decisiones en el presente que tienen una naturaleza fija y definida; y
4. Revisión continua de las decisiones por anticipado, las cuales a medida que pasa el tiempo, se convierten en decisiones tomadas y se deslizan rápidamente hacia el ámbito del pasado.

**Políticas de crédito:** Representan la parte normativa y disciplinaria en una institución y tienen relación directa desde la identificación como sujeto de crédito hasta el otorgamiento del mismo. Por ello, es importante conocer qué es una política, su propósito y cuáles son las principales dentro de una organización.

**Riesgo Crediticio:** El riesgo es parte inevitable en los procesos de toma de decisiones en general y en los procesos de inversión en particular, por lo general es importante conocer el riesgo en el ámbito financiero, ya que la mayoría de las decisiones financieras de importancia son en base a predecir el futuro y no se dan en base a lo que se había previsto, seguramente se habrá tomado una mala decisión.

Se necesita un proceso de planificación estratégica cuando se requiere desarrollar, aclarar o consolidar el marco estratégico en el que trabaja tu organización o proyecto.

**Situación Financiera:** Es el documento contable que refleja la situación financiera, una fecha determinada y que permite efectuar un análisis comparativo de la misma; incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

**Sociedades anónimas:** Es la sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones, entre sí por su distinto valor nominal.

Una estrategia bien enfocada es una clave de éxito garantizado para una nueva empresa.

**Utilidad:** Ganancia una vez deducido los costos y gastos incurridos en la producción de bienes o servicios.

**Veracidad:** Es la virtud de manifestarse al exterior tal y como se es interiormente.

**Volúmenes de documentos:** Es la estructuración sistemática de las actividades de las organizaciones o documentos de archivo en categorías, organizadas de forma lógica de acuerdo con convenciones.

## 2.13. HIPÓTESIS

### 2.13.1. Hipótesis General

La planificación estratégica financiera elaborada para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”, de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua mejorara los porcentajes de rentabilidad que mantiene actualmente la institución.

### 2.13.2. VARIABLES E INDICADORES

Cuadro 2: Variables e indicadores de la planeación

HIPÓTESIS	VARIABLES:	INDICADORES
La planificación estratégica financiera elaborada para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”, de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua mejorara la rentabilidad financiera que mantiene actualmente la institución.	<b>Variable Dependiente</b> Planeación estratégica financiera para Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Misión</li> <li>▪ Visión</li> <li>▪ FODA</li> <li>▪ Plan operativo anual.</li> </ul>
	<b>Variable Independiente</b> Rentabilidad financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicadores de rentabilidad</li> <li>▪ Indicadores de liquidez</li> <li>▪ Indicadores de endeudamiento</li> <li>▪ Proyecciones de ingresos y gastos.</li> </ul>

Elaborado por: La autoras

## CAPÍTULO III

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 . MODALIDAD**

La Investigación fue aplicada, por qué es una investigación concreta que atiende un problema específico, esta busca la generación de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”,.

Es exploratoria: Por qué estuvo dirigida a tener un conocimiento general o aproximativo de la realidad. En general se empleará en este proyecto de investigación los antecedentes sobre el diseño y elaboración de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”, tema que ha sido tratado escasamente, por no tener mucha información sobre el o porque no se dispone de medios para llegar a conocer con mayor profundidad.

Es descriptiva: Ya que se obtuvo información acerca de un fenómeno o proceso del diseño y elaboración de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”, para puntualizar sus implicaciones, en los procesos y procedimientos de esta situación. Fundamentalmente está dirigida a dar una visión de cómo opera un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”, y cuáles son sus características.

Ha sido explicativa; ya que se centró en buscar las causas o los procedimientos del por qué no se ha desarrollado técnicamente un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”, y de cuáles son las variables o características que presenta y de cómo se dan sus interrelaciones. Su objetivo fue encontrar las relaciones de causa - efecto que se dan entre los hechos a objeto de conocerlos con mayor profundidad.

#### **3.2. TIPOS**

De campo; Por qué la investigación, se basó en el estudio lo que permitió la participación real de las investigadoras, desde el mismo lugar donde ocurren los hechos, el problema, la fenomenología en consideración. A través de esta modalidad, se estableció las relaciones entre la causa y el efecto y se ha predicho la ocurrencia del caso de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”.

Cómo Proyecto Factible, la investigación se concretó en el estudio que permitió el planteamiento de una posible solución con un problema de carácter práctico, que pueden conceder beneficios en diferentes áreas o esferas del acontecer diario institucional.

Es un Proyecto Especial, por qué estimamos que, para la realización y presentación del trabajo de investigación fue eminentemente práctico, y hemos destacado que en la modalidad de campo, distinguimos el carácter de la investigación, concretándonos en las siguientes dimensiones: exploratorio; descriptivo; y explicativo o evaluativo; mientras que el tipo de diseño de investigación dentro de los enfoques fue, cualitativo-interpretativo; estudio de costo-beneficio; de costo-efectividad.

### **3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

El trabajo de investigación fue desarrollado con la aplicación del método deductivo porque a través de él pudimos analizar diferentes teorías relacionadas con el tema de investigación propuesto.

El método deductivo conllevó a realizar un estudio en la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua acerca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”.

El método científico permitió compensar teorías hipotéticas para conducirlo hacia a un aspecto científico que comprobó que el tema propuesto se enmarcó en la realidad de los hechos.

Hicimos uso del método analítico/sintético ya que nos permitió analizar las diversas teorías y sintetizarlas, las mismas que se interrelacionaron con el tema del proyecto.

La metodología que utilizamos en la investigación, fue empírica y aplicamos la encuesta, entrevista y observación a los socios, financieros y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”, de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### 3.4.1. Población

La población establecida para la investigación estuvo compuesta por: un Gerente y tres Funcionarios Administrativos Financieros y 480 socios Y 500 particulares dando un total de 984 unidades.

### 3.4.2. Muestra

La muestra, por su parte, fue una pequeña parte de la población que se seleccionó.

#### 3.4.2.1. Cálculo de la muestra para socios:

$$n = \frac{Z^2 p q}{E^2}$$

**n**= Muestra inicial, el tamaño de la muestra.

**Z**: Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.= 1.96

**p**= proporción esperada (en este caso 5% = 0.05) 0.6

**q**= 1 – p (en este caso 1 – 0.05 = 0.95)0.4

**E**: Límite aceptable de error muestra que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.= 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2(0.6) (0.4)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.6) (0.4)}{(0.05)}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.24}{0.0025}$$

$$n = 368, 7936$$

$$n = 369$$

$$no = \frac{n}{n - 1}$$

$$1 + n$$

$n_0$  = muestra ajustada 00

$n$  = valor de la muestra 369

$N$  = población 480

$$n_0 = \frac{369}{\frac{369 - 1}{1 + 480}} \quad n_0 = \frac{369}{1 + 0,77} \quad n_0 = \frac{369}{1,77} = 208,474$$

**Redondeando,  $n_0 = 208$  Socios**

**3.4.2.2. Cálculo de la muestra para particulares:**

$$n = \frac{Z^2 p q}{E^2}$$

**$n$  = Muestra inicial**

**$z = 1.96$**

**$p = 0.6$**

**$q = 0.4$**

**$E = 0.05$**

$$n = \frac{(1.96)^2(0.6)(0.4)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.6)(0.4)}{(0.05)}$$

$$n = \frac{3.8416 \times 0.24}{0.0025}$$

**$n = 368, 7936$**

**$n = 369$**

$$n_0 = \frac{n}{n - 1}$$

**$n_0$  = muestra ajustada 00**

**$n$  = valor de la muestra 369**

$1+N$  —————  $N=$  población 500

$$n_0 = \frac{369}{\frac{369-1}{1+500}} = \frac{369}{1+0,736} = \frac{369}{1,736} = 212,557$$

**Redondeando,  $n_0 = 213$  Particulares**

### Cuadro 3. Resultado de la Muestra

Denominación	Población	Muestra	Porcentaje
Directivos	1	00	100%
Funcionarios Administrativos Financieros	3	00	100%
Socios	480	208	43,33%
Particulares	500	213	42,60%

**Fuente:** Las tesis

**Elaborado por:** Grupo de investigación

## 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 3.5.1. Técnica de investigación

La técnica fue utilizada como elemento para llegar a la meta. El instrumento no fue necesariamente un "aparato" mecánico o electrónico, fue una guía para observar, una entrevista o ficha para captar el interés y competencia sobre planeación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREDI YA LTDA", un cuestionario para recolectar información sobre el asunto tratado se utilizó la encuesta.

Las técnicas, se clasifican en técnicas de recolección de la información y técnicas de medición. Las primeras tuvieron como propósito, recoger la información

ordenadamente y las segundas permitieron medir aspectos propios de lo que se deseábamos investigar.

El trabajo de investigación fue de campo la realizamos directamente en el medio donde se presentó el fenómeno de estudio. Entre las herramientas o instrumentos de apoyo utilizadas para la investigación fueron:

### **La observación.**

Es un examen atento de los diferentes instrumentos aplicados en la planeación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”.

La observación fue directa y cooperó a realizar el planteamiento de la problemática estudiada. Además fue favorable, permitió hacer una formulación integral de la investigación. La observación fue directa, la inspección se hizo directamente en la fuente y se logró conocer todos los aspectos inherentes a su comportamiento y características dentro de ese campo.

### **La entrevista**

Es la compilación verbal sobre planeación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”. Fue interés para las entrevistadoras. Requirió de una capacitación amplia y de experiencia, así como un juicio sereno y libre de influencias para captar las opiniones del entrevistado no se agregó ni quitó nada en la información proporcionada.

### **La encuesta.**

Es la colección de opiniones por medio de cuestionarios en muestras específicos, con el propósito de conocer sobre el sistema de planeación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”.

Se las aplicó con presteza y sencillez, las preguntas y las respuestas fueron concretas y centradas sobre el tópico del plan estratégico.



### 3.6. RESULTADOS

#### 3.6.1. Ficha de Observación No. 1

1. Nombre del Documento: ACUERDO MINISTERIAL
2. Contexto del documento: GERENCIA
3. Descripción del contenido del documento:

<b>1. Creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”.</b>	Documento: ACUERDO MINISTERIAL N° 008-DPT-C.2011, de 23 de febrero del 2011, siendo su capital inicial de Treinta mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica a la fecha de su constitución, con un número de 14 (catorce) socios fundadores, de conformidad al Art.8.- de la Ley de Cooperativas, en concordancia con el Art. 14 del Reglamento General de la Ley antes invocada, queda inscrita el 29 de Abril del 2011 en el Registro General de Cooperativas con el número de Orden 7565. Dado en Secretaría General de la Dirección Nacional de Cooperativas, a la nueve horas, 29 de Abril del 2011; y suscrito por el Director provincial(o Subsecretario) del Ministerio de Inclusión Económica y Social de la Provincia de Tungurahua en uso de desconcentración y delegación, efectuada mediante Acuerdo Ministerial 747 y resolución 00082 de 23 de Agosto y 11 de Octubre del 2007, respectivamente,
<b>2. Autorización y legalización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”.</b>	AC. N° 008-DPT-C.2011, de 23 de febrero del 2011, siendo su capital inicial de Treinta mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica a la fecha de su constitución, con un número de 14 (catorce) socios fundadores, de conformidad al Art.8.- de la Ley de Cooperativas, en concordancia con el Art. 14 del Reglamento General de la Ley antes invocada, queda inscrita el 29 de Abril del 2011 en el Registro General de Cooperativas con el número de Orden 7565
<b>3. Estadísticas.</b>	Mantiene información actualizada según datos estadísticos generados y establecidos,
<b>4. Programas.</b>	Ha establecido programas ahorros y de créditos de acuerdo a sus políticas internas.
<b>5. Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2013</b>	El Estado de situación financiera, es positivo(Ver Informe financiero)
<b>6. Normativo interno.</b>	Es el argumento legal. Posee estatutos actualizados.

### 3.6.2. Entrevista aplicada a Gerente, Subgerente y presidente

PREGUNTAS	CONTENIDOS
1. <b>¿Existe Plan Estratégico en la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “CREDI YA LTDA”.</b>	Si existe un plan estratégico en vigencia, pero requiere será actualizado, Por qué es necesario contar con un plan estratégico institucional
2. <b>¿Plan Estratégico en la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “CREDI YA LTDA”El contempla actividades para recuperar la cartera de clientes morosos?</b>	Es uno de los indicadores negativos en la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “CREDI YA LTDA”.Pero se ha establecido políticas para minimizar este riesgo.
3. <b>¿El personal del área financiera garantiza la segura y confiable otorgación de créditos?</b>	El personal del área financiera, es profesional en esta rama, lo que garantiza la segura y confiable otorgación de créditos oportunos-
4. <b>¿Hay frecuente participación de los socios en el desarrollo del PE?</b>	Existe participación activa de los socios en el desarrollo del PE, su participación hace que veamos más halla de instituido.
5. <b>¿Existen en el PE propuestas de campañas de información y promoción de sobre otorgación de créditos?</b>	Desde luego, esta actividad promueve el conocimiento institucional y de sus políticas financieras

**Fuente:** Entrevista al gerente y funcionarios

**Elaborado por:** Grupo de investigación

### 3.6.3. ENCUESTAS

#### Encuesta aplicada al Gerente y funcionarios

N°	Pregunta	Sí	%	No	%	Total	%
1.	¿Conoce usted sobre Planificación estratégica? SI ( ) NO ( )	3	75	1	25	4	100%
2.	¿La cooperativa que usted gerencia aplica la Planificación estratégica? SI ( ) NO ( )	4	100	0	00	4	100%
3.	¿La cooperativa que usted mantiene un sistema de Planificación estratégica? SI ( ) NO ( )	4	100	0	00	4	100%
4.	¿Ha evolucionado la Planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro Y Crédito "CREDI YA LTDA"? SI ( ) NO ( )	2	50	2	50	4	100%
5.	¿ La cooperativa tiene orientación segura y confiable en El sistema financiero? SI ( ) NO ( )	3	75	1	25	4	100%
6.	¿ Tiene riesgos la cooperativa con su sistema financiero? SI ( ) NO ( )	3	75	1	25	4	100%
7.	¿La Superintendencia de Bancos y Seguros controla funcionalidad de su Cooperativa? SI ( ) NO ( )	4	100	0	00	4	100%
8.	¿La Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito "CREDI YA LTDA". Mantiene Políticas de colocación en cartera de crédito? SI ( ) NO ( )	3	75	1	25	4	100%
9.	¿Los alcances de aplicabilidad de la Planificación Estratégica cumplen con la misión y visión planteadas? SI ( ) NO ( )	4	100	0	00		100%
10.	¿ La cooperativa mantiene los siguientes tipos de Crédito? SI ( ) NO ( )						
	a) Créditos de consumo (x)	--	24	--	--	--	
	b) Créditos de vivienda ( )						
	c) Préstamos de estudios(x)	--	10	--	--	--	
	d) Préstamos personales (x)	--	38	--	--	--	
	e) Microcrédito Empresarial (x)	--	28	--	--	--	
	f) Microcrédito Inmobiliario ( )						100%

### Encuesta aplicada a socios

Nº	Pregunta	Sí	%	No	%	Total	%
1.	¿Conoce usted sobre Planificación Estratégica? SI ( ) NO ( )	80	34,4	128	65,6	208	100%
2.	¿La cooperativa de la que usted es socio mantiene actualmente un Plan Estratégico Financiero? SI ( ) NO ( )	135	64,9	73	35,1	208	100%
3.	¿La cooperativa tiene programas de créditos? SI ( ) NO ( )	197	94,7	11	05,3	208	100%
4.	¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”, garantiza el eficaz funcionamiento del Departamento de Créditos? SI ( ) NO ( )	167	80,2	41	19,8	208	100%
5.	¿ La cooperativa “CREDI YA LTDA”, tiene orientación segura y confiable en la otorgación de créditos? SI ( ) NO ( )	201	96,6	07	03,4	208	100%
6.	¿ La cooperativa “CREDI YA LTDA”, mantiene un control administrativo/financiero estricto sobre la otorgación oportuna de los créditos? SI ( ) NO ( )	183	87,9	25	12,1	208	100%
7.	¿ La cooperativa “CREDI YA LTDA”,ha expandido la cartera a los clientes en la ciudad de provincia de Tungurahua? SI ( ) NO ( )	179	86,0	29	14,0	208	100%
8.	¿La Superintendencia de Bancos y Seguros controla la actividad de la Cooperativa “CREDI YA LTDA”?SI ( ) NO ( )	208	100,0	00	00	208	100%
9.	¿La COAC “CREDI YA LTDA” mantiene Políticas de colocación de cartera de crédito? SI ( ) NO ( )	135	64,9	73	25,1	208	100%
10.	¿ La cooperativa mantiene los siguientes tipos de Crédito? SI ( ) NO ( )					208	
	a. Créditos de consumo ( )	--	24,0	--	--		
	b. Créditos de vivienda ( )	--	10,0	--	--		
	c. Microcrédito Empresarial ( )	--	38,0	--	--		
	d. Microcrédito Inmobiliario ( )	--	28,0	--	--		
	e. Préstamos de estudios ( )						
	f. Préstamos personales ( )						100%

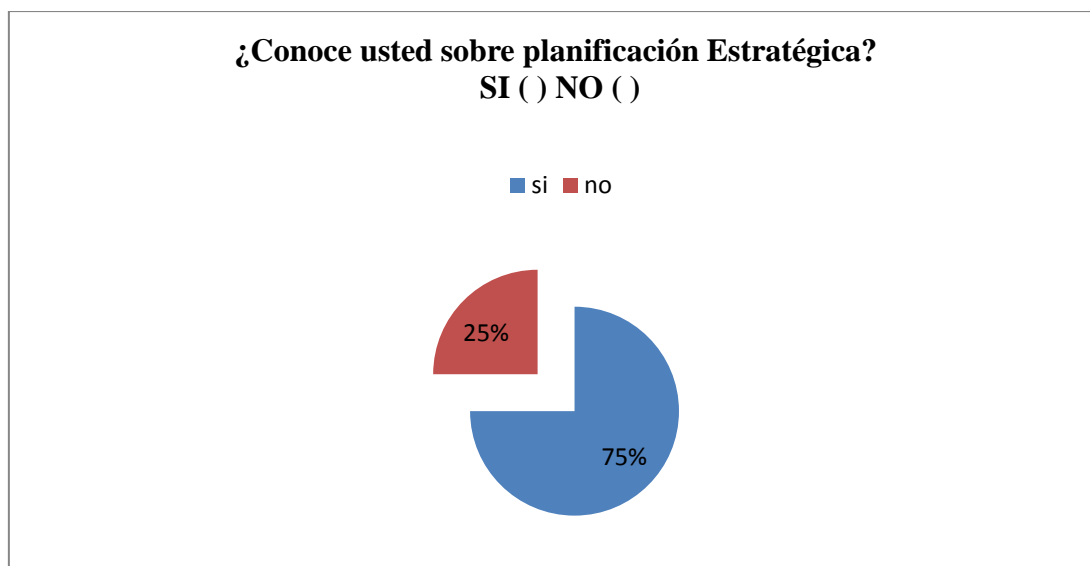
### 3.6.4. ENCUESTAS

#### Encuesta aplicada al gerente y funcionarios

##### Pregunta 01.

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
1.	¿Conoce usted sobre Planificación estratégica? SI ( ) NO ( )	3	75	1	25	4	100%

##### ▪ Gráfico:



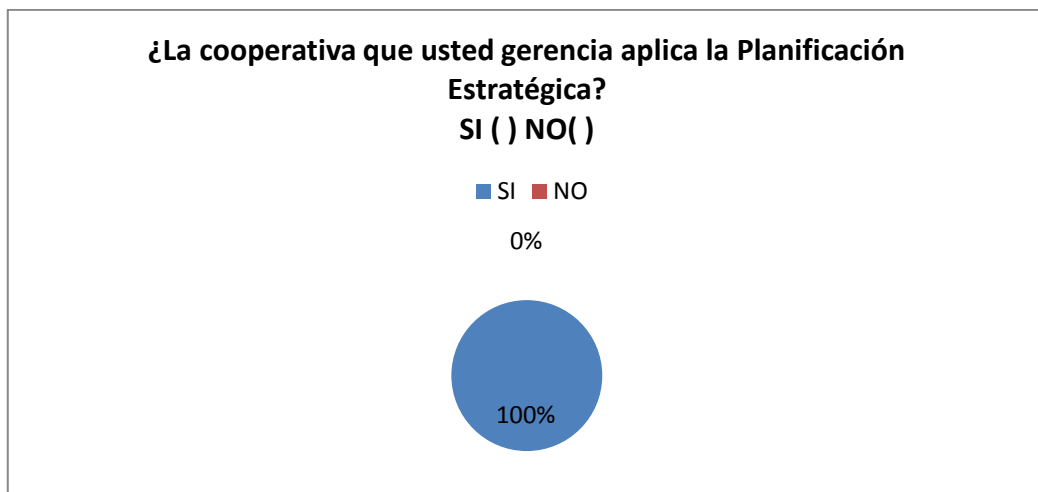
##### ▪ Análisis e Interpretación:

Gerente y funcionarios expresan conocer sobre Planificación Estratégica, por lo que es necesario que se haga efectiva la aplicación.

## Pregunta 02

Nº	PREGUNTA	SI	%	NO	%	Nº	%TOTAL
2.	¿La cooperativa que usted gerencia aplica la Planificación Estratégica? SI ( ) NO ( )	4	100	0	00	4	100%

- **Grafico**



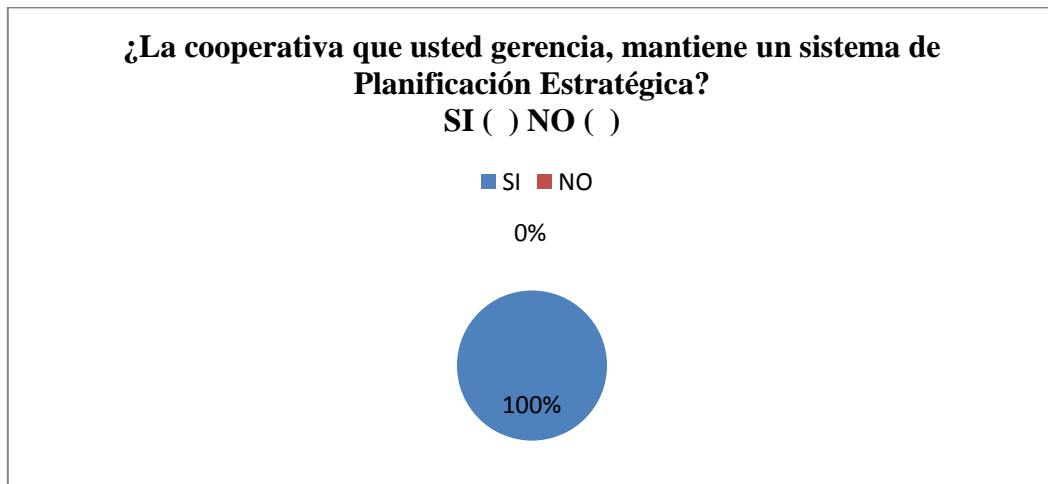
- **Análisis e interpretación:**

Gerente y funcionarios expresan que, la cooperativa aplica la Planificación Estratégica, merece ser evaluado los resultados.

- **Pregunta 03.**

Nº	PREGUNTA	SI	%	NO	%	Nº	%TOTAL
3.	¿La cooperativa que usted gerencia, mantiene un sistema de Planificación Estratégica? SI ( ) NO ( )	4	100	0	00	4	100%

- **Gráfico:**



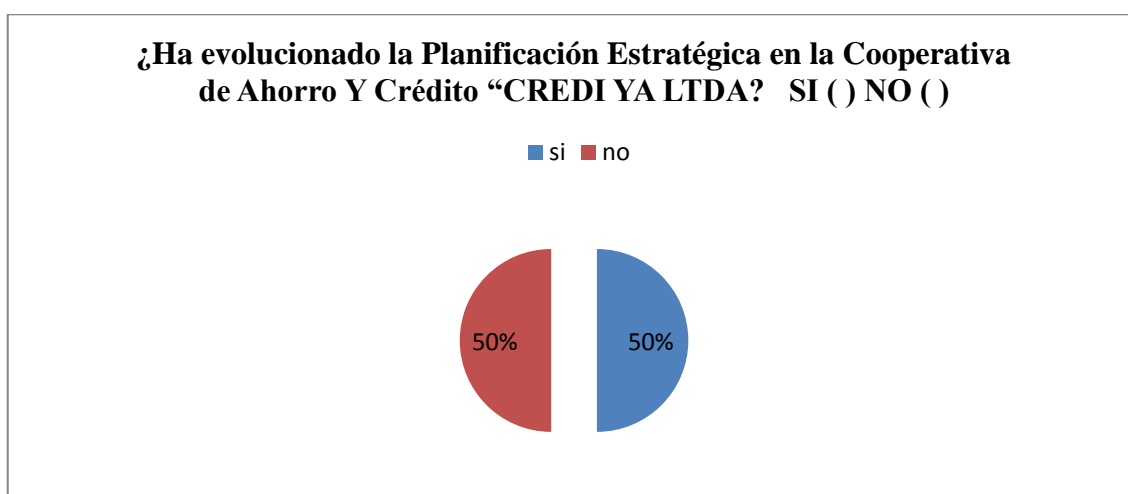
- **Análisis e interpretación:**

Gerente y funcionarios expresan que la cooperativa mantiene un sistema de Planificación Estratégica, por lo que se hace necesario realizar la evaluación correspondiente.

- **Pregunta 04.**

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
4.	¿Ha evolucionado la Planificación Estratégica en la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “CREDI YA LTDA? SI ( ) NO ( )	2	50	2	50	4	100%

- **Gráfico:**



- **Análisis e Interpretación:**

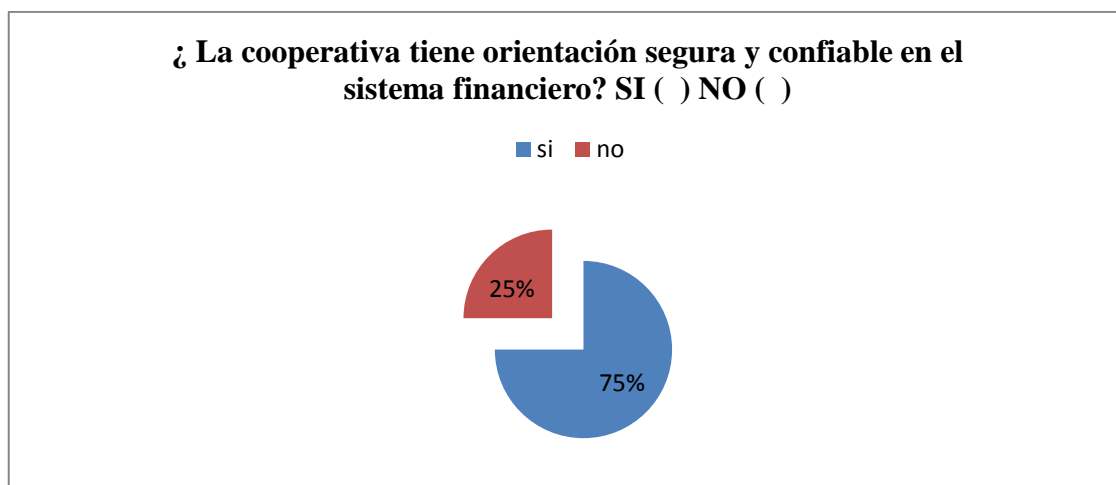
Gerente y funcionarios manifiestan que ha evolucionado el sistema de Planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “CREDI YA LTDA, se observa que no hay un consenso definido.



- **Pregunta 05.**

Nº	PREGUNTA	SI	%	NO	%	Nº	%TOTAL
5.	¿ La cooperativa tiene orientación segura y confiable en el sistema financiero? SI ( ) NO ( )	3	75	1	25	4	100%

- **Gráfico:**



- **Análisis e interpretación:**

Gerente y funcionarios contestan que la cooperativa mantiene orientación segura y confiable en el sistema financiero, debería promover nuevos productos crediticios a los clientes.

### Pregunta 06.

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
6.	¿Tiene riesgos la cooperativa con su sistema financiero? SI ( ) NO ( )	3	75	1	25	4	100%

#### ▪ Gráfico:



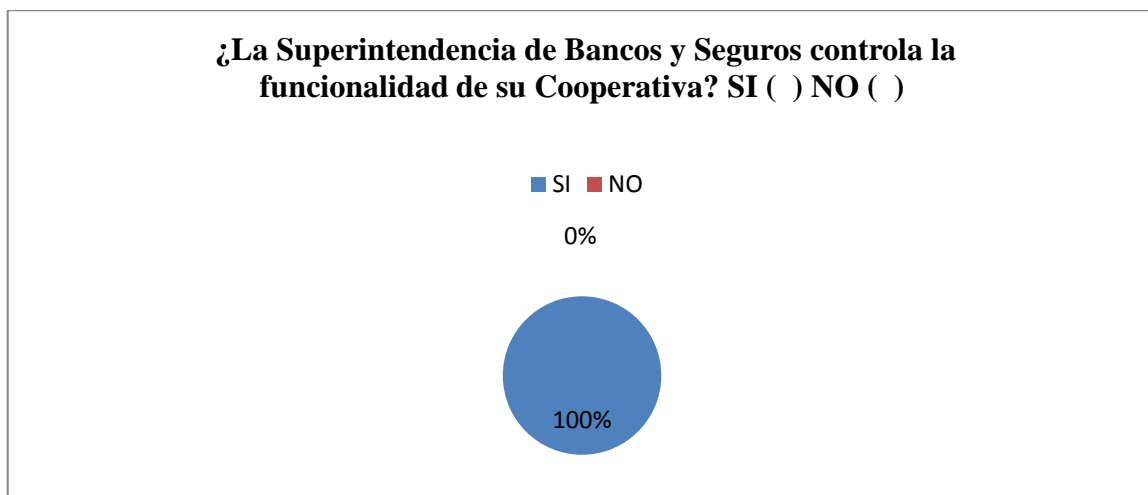
#### ▪ Análisis e Interpretación:

Gerente y funcionarios opinan que la COAC “CREDI YA” mantiene elevado riesgo crediticio financiero, es aconsejable proponer un plan motivacional a fin de mejorar y disminuir los riesgos.

**Pregunta 07.**

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
7.	¿La Superintendencia de Bancos y Seguros controla la funcionalidad de su Cooperativa? SI ( ) NO ( )	4	100	0	00	4	100%

▪ **Gráfico:**



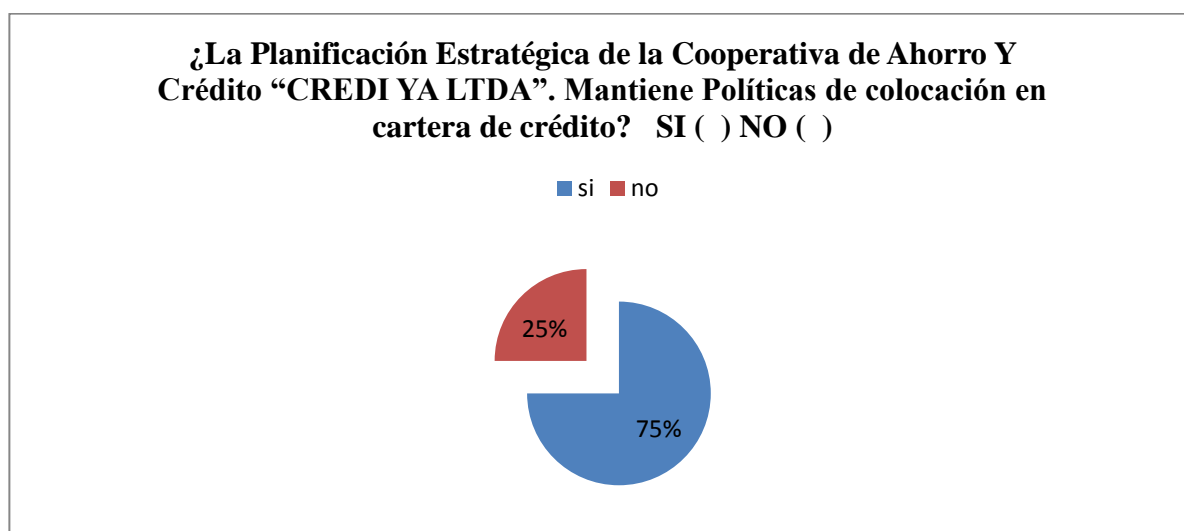
▪ **Análisis e Interpretación:**

Gerente y funcionarios manifiestan que la Superintendencia de Bancos y Seguros controla funcionalidad de su Cooperativa, debería acogerse a la supervisión de la SEPS.

### Pregunta 08.

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
8.	¿La Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “CREDI YA LTDA”. Mantiene Políticas de colocación en cartera de crédito? SI ( ) NO ( )	3	75	1	25	4	100%

- **Gráfico:**



- **Análisis e Interpretación:**

Gerente y funcionarios expresan que en la Planificación Estratégica de la Cooperativa la Ahorro Y Crédito “CREDI YA LTDA”. Mantiene Políticas de colocación en cartera de crédito, debería incentivar el ahorro a plazo fijo.

**Pregunta 09.**

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
9.	¿Los alcances de aplicabilidad de la Planificación Estratégica cumplen con la misión y visión planteadas? SI ( ) NO ( )	4	100	0	00		100%

▪ **Gráfico:**



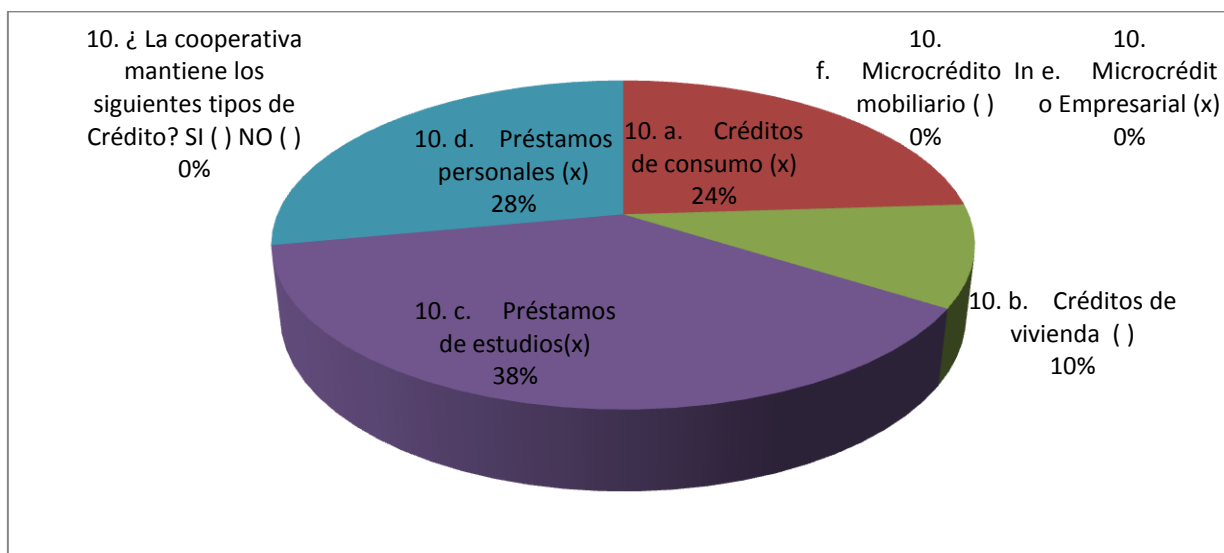
▪ **Análisis e Interpretación:**

Gerente y funcionarios manifiestan que los alcances de la misión y visión se logran, y es necesario actualizarlos y aplicarlos.

**Pregunta 10.**

Nº	PREGUNTA	SI	%	NO	%	Nº	%TOTAL
10.	¿ La cooperativa mantiene los siguientes tipos de Crédito? SI ( ) NO ( )						100%
	Créditos de consumo (x)	--	24	--	--	--	
	Créditos de vivienda ( )	--	10	--	--	--	
	Préstamos de estudios(x)	--	38	--	--	--	
	Préstamos personales (x)	--	38	--	--	--	
	Microcrédito Empresarial (x)	--	28	--	--	--	
	Microcrédito Inmobiliario ( )						

▪ **Grafico:**



▪ **Análisis e Interpretación:**

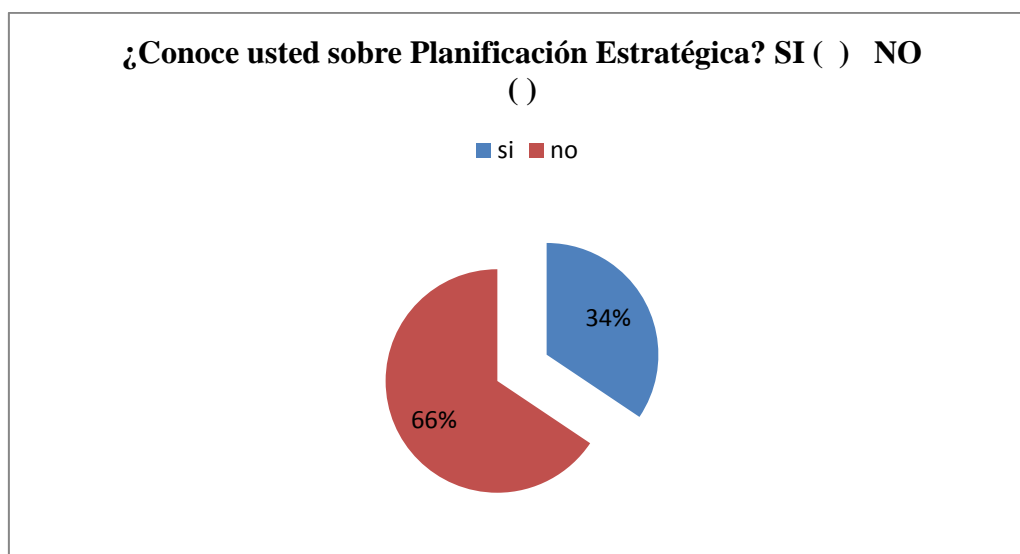
Gerente y funcionarios se expresan que los créditos de consumos personales y empresariales son los de mayor frecuencia, la cooperativa debería presentar nuevos productos a sus clientes.

### 3.6.5. Encuesta aplicada a los Socios

#### Pregunta 01.

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
1.	¿Conoce usted sobre Planificación Estratégica? SI ( ) NO ( )	80	34,4	128	65,6	208	100%

#### ▪ Gráfico:



#### ▪ Análisis e Interpretación:

Los socios indican que no conocen sobre Planificación Estratégica, es aconsejable promover cursos de capacitación y aplicación.

## Pregunta 02.

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
2.	¿La cooperativa de la que usted es socio mantiene actualmente un Plan Estratégico Financiero? SI ( ) NO ( )	135	64,9	73	35,1	208	100%

### ▪ Gráfico:



### ▪ Análisis e Interpretación:

Los socios expresan que la cooperativa mantiene actualmente un Plan Estratégico Financiero, debe comunicarse oportunamente de los logros y alcances.



### Pregunta 03.

Nº	PREGUNTA	SI	%	NO	%	Nº	%TOTAL
3.	¿La cooperativa tiene programas de créditos? SI ( ) NO ( )	197	94,7	11	05,3	208	100%

#### ▪ Gráfico:



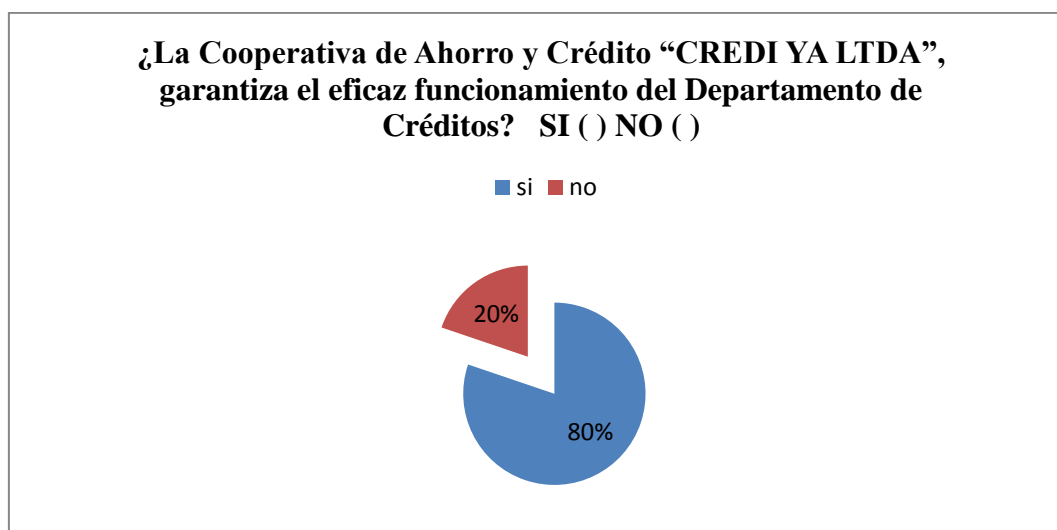
#### ▪ Análisis e Interpretación:

Los socios manifiestan que, la cooperativa tiene programas de créditos, se necesita nuevos productos de serbio al cliente.

#### Pregunta 04.

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
4.	¿La Cooperativa de Ahorro Y Crédito “CREDI YA LTDA”, garantiza el eficaz funcionamiento del Departamento de Créditos? SI ( ) NO ( )	167	80,2	41	19,8	208	100%

#### ▪ Gráfico:



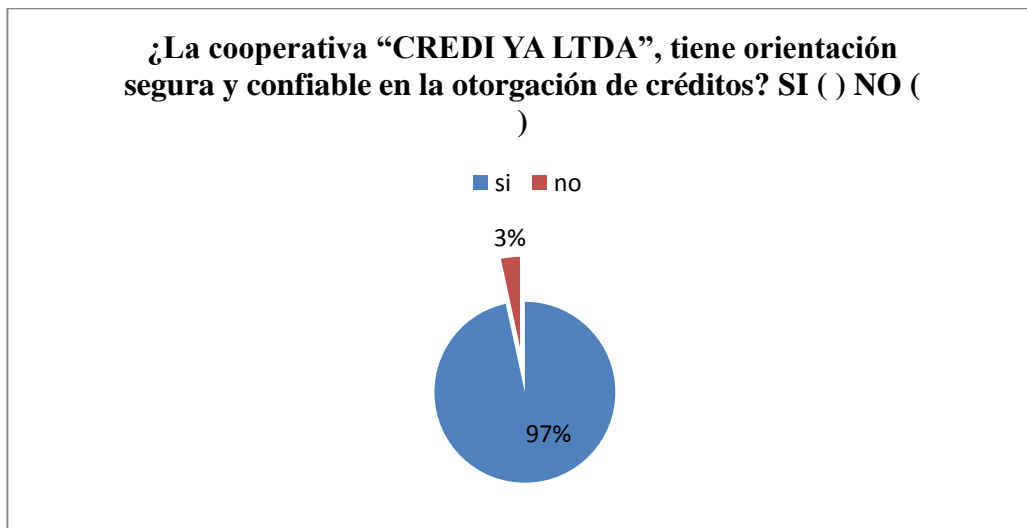
#### • Análisis e Interpretación:

Los socios señalan que, la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “CREDI YA LTDA”, garantiza el eficaz funcionamiento del Departamento de Créditos, deben mejorar la calidad del crédito en tiempo y volumen.

**Pregunta 05.**

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
5.	¿La cooperativa “CREDI YA LTDA”, tiene orientación segura y confiable en la otorgación de créditos? SI ( ) NO ( )	201	96,6	07	03,4	208	100%

▪ **Gráfico:**



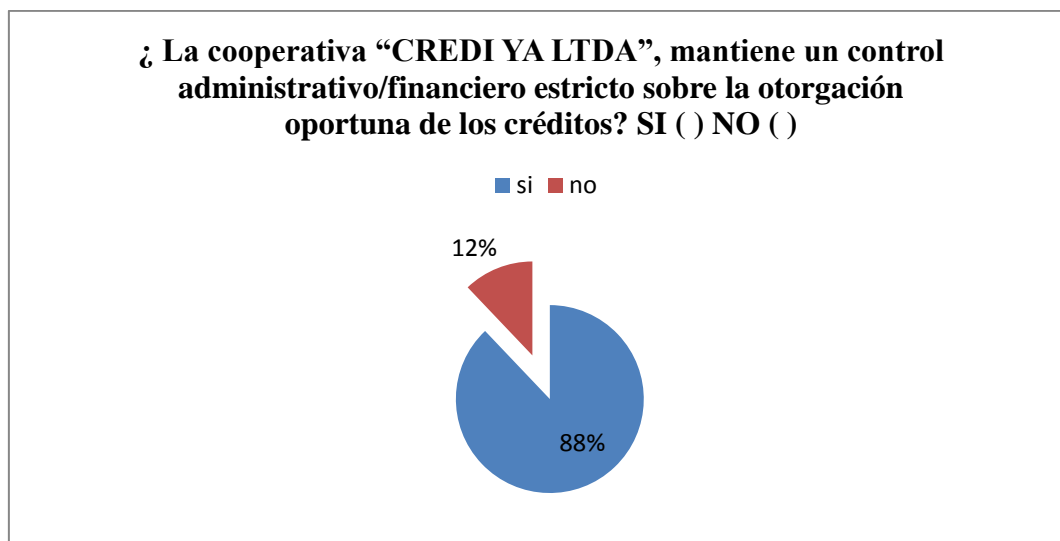
▪ **Análisis e Interpretación:**

Los socios señalan que, la cooperativa “CREDI YA LTDA”, tiene orientación segura y confiable en la otorgación de créditos, deben mejorar la atención al cliente.

**Pregunta 06.**

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
6.	¿ La cooperativa “CREDI YA LTDA”, mantiene un control administrativo/financiero estricto sobre la otorgación oportuna de los créditos? SI ( ) NO ( )	183	87,9	25	12,1	208	100%

▪ **Gráfico:**



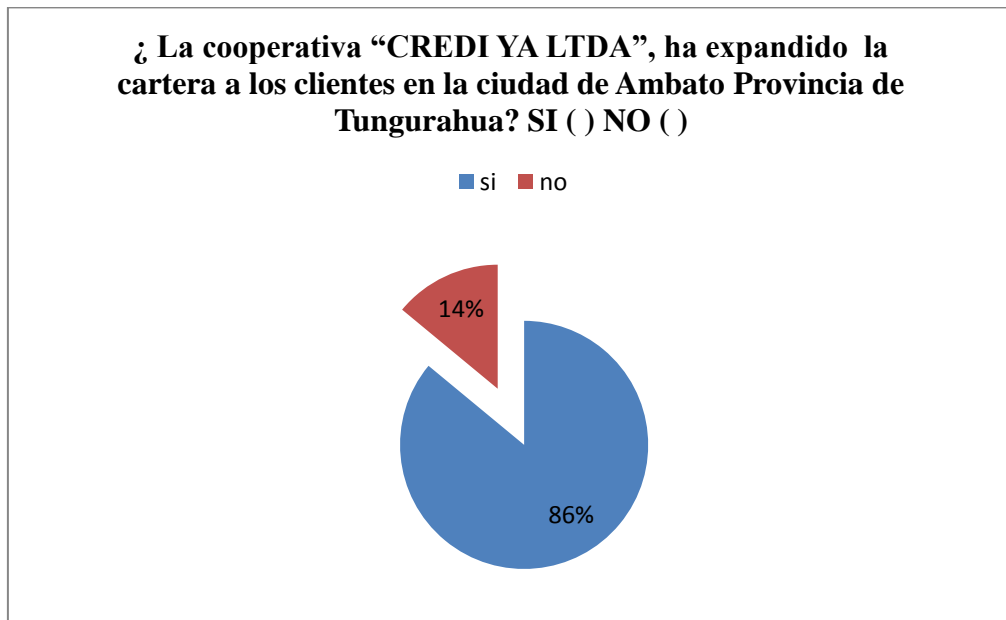
▪ **Análisis e Interpretación:**

Los socios manifiestan que, la cooperativa “CREDI YA LTDA”, mantiene un control administrativo/financiero estricto sobre la otorgación oportuna de los créditos, debe educar al socio para que cumplos compromisos pactados.

**Pregunta 07.**

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
7.	¿ La cooperativa “CREDI YA LTDA”, ha expandido la cartera a los clientes en la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua? SI ( ) NO ( )	179	86,0	29	14,0	208	100%

▪ **Gráfico:**



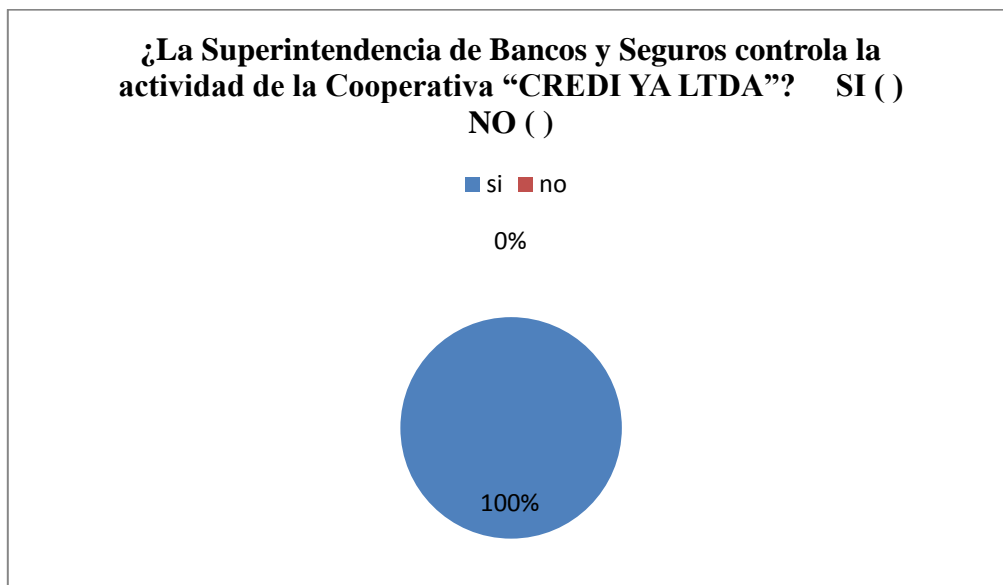
• **Análisis e Interpretación:**

Los socios indican que, la cooperativa “CREDI YA LTDA”, ha expandido la cartera a los clientes en la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua, es aconsejable expandir agencias en los cantones y parroquias de la provincia.

**Pregunta 08.**

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	%TOTAL
8.	¿La Superintendencia de Bancos y Seguros controla la actividad de la Cooperativa “CREDI YA LTDA”? SI ( ) NO ( )	208	100,0	00	00	208	100%

▪ **Gráfico:**



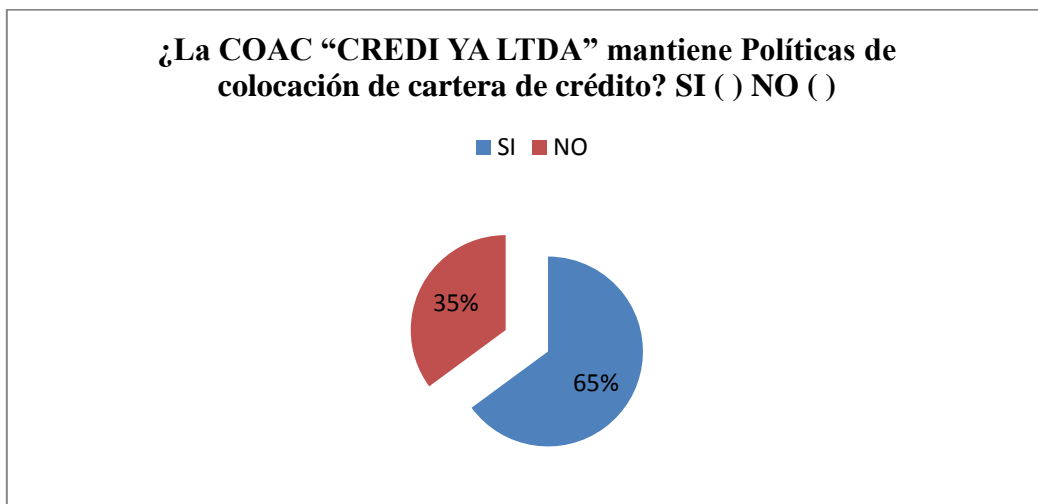
▪ **Análisis e Interpretación :**

Los socios conocen que, la Superintendencia de Bancos y Seguros controla la actividad de la Cooperativa “CREDI YA LTDA, debería acogerse a la supervisión de la SEPS.

**Pregunta 09.**

Nº	PREGUNTA	SI	%	NO	%	Nº	%TOTAL
9.	¿La COAC “CREDI YA LTDA” mantiene Políticas de colocación de cartera de crédito? SI ( ) NO ( )	135	64,9	73	35.1	208	100%

▪ **Gráfico:**



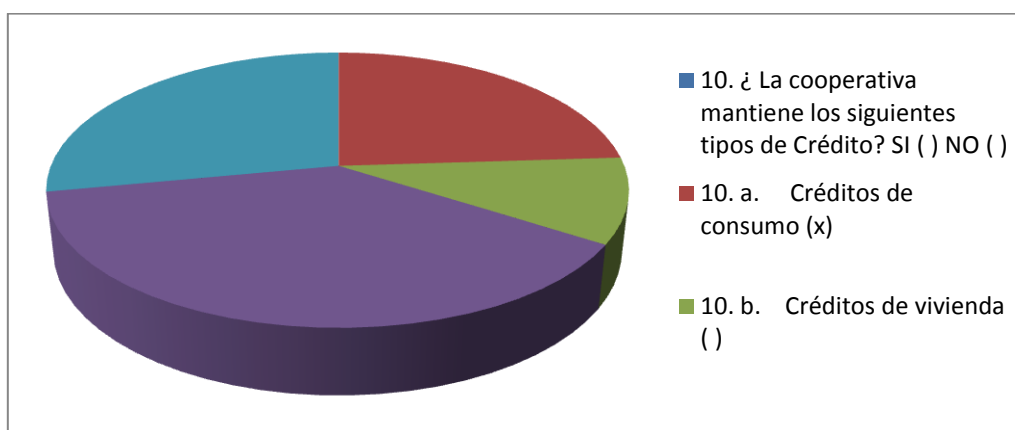
▪ **Análisis e Interpretación:**

Los socios expresan que, la COAC “CREDI YA LTDA” mantiene políticas de colocación de cartera de crédito, la comunicación entre socios es importante para conocer las promociones y motivaciones.

### Pregunta 10.

Nº	PREGUNTA	SI	%	NO	%	Nº	%TOTAL
10.	¿La cooperativa mantiene los siguientes tipos de Crédito? SI ( ) NO ( )					208	100%
	Créditos de consumo ( )	--	24,0	--	--		
	Créditos de vivienda ( )	--		--	--		
	Microcrédito Empresarial ( )	--	10,0	--	--		
	Microcrédito Inmobiliario ( )	--	38,0	--	-		
	Préstamos de estudios ( )	--	28,0				
	Préstamos personales ( )						

#### ▪ Grafico:



#### ▪ Análisis e Interpretación:

Los socios manifiestan que, la cooperativa ayuda en los siguientes tipos de Crédito:

- ✓ Créditos de consumo 24%
- ✓ Préstamos de estudios 10%
- ✓ Préstamos personales 38%
- ✓ Microcrédito Empresarial 28%



### 3.7. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis planteada se ha sometido al análisis respectivo: Si el proyecto de planeación estratégica elaborada para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”, de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua, se aplica oportunamente, mejorará los porcentajes de rentabilidad que mantiene actualmente la institución.

De acuerdo a los indicadores queda de la siguiente manera:

- **Intervalo de confianza** = 95% o 0.05
- **La media de la muestra se compara con el error estándar: 208.00**

Aceptar la hipótesis nula(Ho)	Hipótesis alternativa (Ha)	Hipótesis verificada (Hp)
Un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”, de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua, no se aplica oportunamente no mejorará los porcentajes de rentabilidad que mantiene actualmente la institución.		Si el plan estratégico elaborada para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”, de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua, se aplica oportunamente, mejorará los porcentajes de rentabilidad que mantiene actualmente la institución.

- **Nivel de significancia:** 0.05
- **Yi = Variable a analizar:**
- **Tamaño de la muestra:** 208
- **Valores críticos:**
  - ✓ Rechazo
  - ✓ No rechazo
- **Prueba estadística:**

- **Datos:**
- $n = 208$
- $x = 25$
- $p_0 = \frac{25}{208} = 0,1202$
- $\alpha = 5\% = 0,05$

$$Z = \frac{\bar{p} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}}$$

$$\frac{\bar{p} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}}$$

$$z_{prueba} = \frac{\frac{x}{n} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}}$$

Dónde:

$x$  = ocurrencias

$n$  = observaciones

$x$

$\frac{x}{n}$  = proporción de la muestra

$p_0$  = proporción propuesta

Solución:

a)  $p_0 = 3\% = 0,03$

Hipótesis nula:  $H_0: p = p_0$

Hipótesis alternativa:  $H_1: p > p_0$

$$b) z_{prueba} = \frac{\frac{x}{n} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}}$$

$$z_{prueba} = \frac{\frac{25}{208} - 0,03}{\sqrt{\frac{0,03(1-0,03)}{208}}}$$

$$\frac{0,03(1 - 0,03)}{208}$$

$$\frac{0,03(1 - 0,03)}{208}$$

$$z_{\text{prueba}} = \frac{0,08 - 0,03}{\frac{0,03(0,97)}{208}}$$

$$z_{\text{prueba}} = \frac{0,5}{0,0291/208} = \frac{0,5}{0.00014} = 0,357$$

H0 es aceptada, ya que  $z_{\text{prueba}}$  (0,357) es menor que  $z_{\text{tabla}}$  (2,326), por lo que no es cierto que más del 3% de la población no de planeación estratégica.

**La hipótesis (Hp):** Si el proyecto de planeación estratégica elaborada para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”, de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua, se aplica oportunamente, mejorará los porcentajes de rentabilidad que mantiene actualmente la institución.

## CAPÍTULO IV

### 4. PROPUESTA

#### **4.1. TEMA: PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI YA LTDA”, DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

Dentro del proceso de planeación estratégica se debe conocer la situación real de la organización en estudio con la finalidad de conocer sus aspectos positivos y negativos para determinar el nivel de gestión de la misma frente a los acontecimientos externos e internos que se generen en el entorno empresarial y cooperativista que es en el cual se desenvuelve la entidad caso de estudio de la presente tesis.

Los análisis de la situación actual de una empresa se fundamentan en el hecho de organizar la información para la generación de estrategias que permitan mejorar los procesos estratégicos para el establecimiento y el camino de acción para el corto, mediano y largo plazo en el cual la empresa se puede desenvolver de forma planificada, coordinada y efectiva la utilización de recursos humanos, materiales y económicos.

Dentro del sector cooperativista el desarrollo institucional ha sido bastante atractivo sobre todo por el crecimiento de su cartera y número de socios, tal como se dará a conocer posteriormente. Esta situación ha hecho que el sector en estudio crezca con la apertura de nuevas cooperativas de ahorro y crédito, pero, así mismo trabajar de forma planificada para poder insertarse en un sector competitivo para la captación de clientes dentro de un segmento o nicho de mercado determinado tal como se ha visto en el mercado.

Lo que queremos decir con esto es que este tipo de entidades deben trabajar en la elaboración de su plan estratégico para encaminar sus acciones bajo el cumplimiento de metas y objetivos comunes para alcanzar su visión de futuro y de sobre manera estar preparado ante los cambios suscitados dentro de los aspectos económicos, políticos, tecnológicos etc. que se presentan en el entorno y al interior de cualquier empresa.

A continuación se da a conocer el análisis de la situación actual, tanto a nivel externo como interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Ya” Ltda.

#### 4.1.1 Análisis externo

El análisis externo de una entidad cualquiera fuera su naturaleza se fundamenta en el estudio de las factores y/o fuerzas del entorno de la empresa que de una u otra forma puede afectar o beneficiar al desarrollo de este tipo de organizaciones inmersas en el sector financiero ecuatoriano.

Esto, previo un análisis de diferentes variables generar un juicio de valor para determinar las oportunidades y amenazas que se deben aprovechar y evitar en un momento dado por parte de la empresa en estudio. El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir y su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas a ser procesadas.

#### Macroentorno

##### Entorno demográfico

Población	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 504583</li> <li>• Urbana 59% y Rural 41%</li> <li>• Tasa de crecimiento 1.5%</li> </ul>
Población económicamente activa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 244893 habitantes</li> <li>• 58% Relación de dependencia.</li> </ul>
Estado civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sotero 36.1%</li> <li>• Casado 47.1%</li> <li>• Unión libre 3%</li> <li>• Separados 2.8%</li> <li>• Viudo 4.4%</li> <li>• Divorciado 2.5%</li> </ul>
Sistema de educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 73.5% acceso a la educación.</li> <li>• Urbana 62.0%</li> <li>• Rural 85.2%</li> </ul>
Analfabetismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analfabetismo 7%</li> <li>• Analfabetismo digital 32.5%</li> </ul>

## **Entorno económico**

Las cooperativas de ahorro y crédito crecieron en un 26,6% en el Ecuador y han manejado ganancias por 47 millones de dólares en 2011, los activos de las cooperativas sumaron 3.184 millones de dólares, mientras que su cartera fue de 2.417 millones de dólares y los depósitos aumentaron a 2.384 millones de dólares.

Estas instituciones mantienen el 14,3% de la cartera financiera privada, el 10,5% de los pasivos y el 10,5% de los depósitos, además del 15,2% del patrimonio, fue un año de crecimiento para el sector existen 39 cooperativas reguladas con 400 puntos de atención, entre los que se encuentran más de 270 agencias, 39 sucursales y 18 cajeros automáticos.

### **4.1.1.1. ANÁLISIS LEGAL**

Es una sociedad mercantil, con denominación, de capital variable fundacional, representado por certificados de aportación nominativos, suscritas por cooperativistas que responden limitadamente, salvo responsabilidad suplementada, cuya actividad se desarrolla en su beneficio. Cabe mencionar que la Sociedad Cooperativa se rige por su propia ley<sup>17</sup>.

### **ANÁLISIS**

- Sociedad, en virtud de que el contrato social es plurilateral, es decir, intervienen como mínimo 5 personas.
- Mercantil, por estar comprendida en la relación de las calificadas como tales por el Artículo 1o. de la LGSM, ahora bien, los cooperativistas al ingresar a la sociedad, persiguen fines económicos; la sociedad por disposición de la citada ley, no ha de tener obtención de beneficios o utilidades, sino a la satisfacción directa de las necesidades económicas de los cooperativistas.
- Denominación, en virtud de que el nombre de las cooperativas, se forma con el nombre de alguna cosa, fin u objetivo, seguidas de las palabras o iniciales COAC (Cooperativa de Ahorro y Crédito) S.C.L. (cooperativa limitada) o bien, S.C.S. (cooperativa suplementada).

---

<sup>17</sup><http://www.monografias.com/trabajos28/sociedades-cooperativas/sociedades-cooperativas.shtml#ixzz32aPXzhCn>

- Capital variable fundacional, supuesto que el capital social siempre deberá ser variable, ahora bien, a la fecha de constitución, deberá exhibirse cuando menos el 10% del valor de los certificados de aportación suscritos; luego entonces, el capital fundacional, será igual al 10% del importe del capital suscrito, siempre y cuando sea la exhibición en numerario.
- Certificados de aportación nominativos, o partes en que se ha dividido el importe del capital social. Estos títulos-valor, representan el conjunto de derechos y obligaciones que tiene un cooperativista, frente a la sociedad; sus características son:
  - ✓ Nominativos;
  - ✓ Individuales;
  - ✓ De igual valor. (su importe será de cien dólares o múltiplos de cien dólares.)
  - ✓ Cooperativistas, es decir, personas físicas consumidoras o productoras que han suscrito un certificado de aportación.
  - ✓ Responsabilidad limitada, supuesto que los cooperativistas consumidores o productores responden hasta el monto del certificado de aportación suscrito.
  - ✓ Responsabilidad suplementada, cuando pactan en el contrato social, que habrán de aportar un porcentaje adicional, independiente de la aportación de capital.

"La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción y consumo de bienes y servicios"

La misma ley señala los principios que deberán observar las cooperativas, siendo los que a continuación se mencionan:

1. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios.
2. Administración democrática.
3. Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara.
4. Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios.
5. Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía popular y solidaria.

6. Participación en la integración cooperativa.
7. Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociado religioso.
8. Promoción de la cultura ecológica.

▪ **Proceso constitutivo**<sup>18</sup>

- ✓ Asamblea constitutiva de cooperativistas
- ✓ Levantar acta de asamblea constitutiva
- ✓ Solicitar y obtener el certificado de registro.
- ✓ Inscribir el acta en la notaría pública.

El notario público sólo interviene para certificar, si así se desea, la autenticidad de las firmas de los cooperativistas.

▪ **Clasificación de las sociedades cooperativas**

Sociedades cooperativas de consumo.

Aquellas en las cuales intervienen personas que adquieren o se aprovisionan de mercancías, bienes o servicios para ellas, sus hogares o sus actividades comerciales. Independientemente de la obligación de distribuir artículos o bienes de los socios, podrán realizar operaciones con el público en general, siempre que se permita a los consumidores afiliarse a las mismas, en el plazo que establezcan sus bases constitutivas. Estas cooperativas no requerirán más autorizaciones que las vigentes para la actividad económica específica.

▪ **Sociedades cooperativas de producción.**

Son sociedades cooperativas de productores, aquellas cuyos miembros se asocian para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Independientemente del tipo de producción a las que estén dedicadas, estas sociedades podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos.

---

<sup>18</sup>. Dumrau, 2009. Finanzas Corporativas. Alfa Omega. Buenos Aires



- a. Aquellas que han obtenido una Concesión federal, estatal o municipal para su explotación.
- b. De intervención estatal. Aquellas que han obtenido y explotan una empresa o los bienes que el estado les entrega para tales funciones.
- c. De participación estatal
- d. De explotación directa
- e. Aquellas dedicadas a cualquier actividad autorizada por las autoridades correspondientes.

- **Sociedades cooperativas escolares.**

Aquellas formadas por alumnos y maestros, con fines exclusivamente escolares.

- **Sociedades cooperativas de crédito**

Son aquellas uniones de crédito que encuentran su lugar en la Ley de Instituciones de Crédito.

- **Órganos de la sociedad**

- Órgano Supremo- Asamblea de Cooperativistas

Es la autoridad suprema, y sus acuerdos obligan a todos los socios, presentes o ausentes, siempre que se haya procedido conforme a las bases constitutivas, a la ley y su reglamento. Las asambleas generales se clasifican en:

- Ordinarias: Se celebran periódicamente, y cuando menos una vez al año, en la fecha que señalen las bases constitutivas.
- Extraordinarias: Deben celebrarse cuando las circunstancias lo requieran
- Corresponde el cumplimiento de los acuerdos de las asambleas, decide en la administración y representación de la sociedad.
- Órgano ejecutivo- Consejo de Administración
- El consejo de vigilancia ejercerá la supervisión de todas las actividades de la sociedad y tiene derecho de veto para que el consejo de administración reconsidere las resoluciones objetadas, por tanto, toda la resolución del

consejo de administración debe ser comunicada por escrito al consejo de vigilancia.

- Órgano de Control-Consejo de Vigilancia
- Órganos o Comisiones Especiales
- Comisión de Asuntos Laborales
- Comisión de Seguridad Social
- Comisión de Investigación y Desarrollo, etc.

Se permite a la organización de tantas comisiones como sean necesarias para atender mejor la administración y vigilancia de la sociedad.

▪ **Constitución de la sociedad**

En la constitución de la sociedad cooperativa se observará lo siguiente:

- a. Se reconoce un voto por socio, independientemente de sus aportaciones
- b. Serán de capital variable
- c. Habrá igualdad esencial en derechos y obligaciones de sus socios e igualdad de condiciones para las mujeres
- d. Tendrán duración indefinida, y
- e. Se integrarán con un mínimo de cinco socios.

La constitución de la sociedad deberá realizarse en asamblea general que celebren los interesados, y en la que se levantará acta que contendrá:

- a. Datos generales de los fundadores
- b. Nombre de las personas que hayan resultado electas para integrar por primera vez consejos y comisiones, y
- c. Las bases constitutivas

Bases constitutivas<sup>19</sup>

- Denominación y domicilio social.

---

<sup>19</sup>. Certo C. Samuel, Peter J. Paúl.1997. Dirección Estratégica. McGraw Hill. Madrid

- Objeto social, expresando concretamente cada una de las actividades a desarrollar
- Los regímenes de responsabilidad limitada o suplementada de sus socios debiendo expresar en su denominación el régimen adoptado.
- Forma de constituir o incrementar el capital social, expresión del valor de los certificados de aportación, forma de pago y devolución de su valor, así como la valuación de los bienes y derechos en caso de que se aporten.
- Requisitos y procedimientos para la admisión, exclusión y separación voluntaria de los socios.
- Forma de constituir los fondos sociales, su monto, su objeto y reglas para su aplicación.
- Duración del ejercicio social que podrá coincidir con el año de calendario, así como el tipo de libros de actas y de contabilidad a llevarse.
- Forma en que deberá cuidar su manejo personal, que tenga fondos y bienes a su cargo.
- El procedimiento para convocar y formalizar las asambleas generales ordinarias que se realizan por lo menos una vez al año, así como las extraordinarias que se realizarán en cualquier momento a solicitud de la asamblea general, del consejo de administración, de vigilancia o del 20% del total de los miembros.
- Derechos y obligaciones de los socios, así como mecanismos de conciliación y arbitraje en caso de conflicto sobre el particular.
- Formas de dirección y administración interna, así como sus contribuciones y responsabilidades, y
- Las demás disposiciones necesarias para el buen funcionamiento de la sociedad cooperativa siempre que no se opongan a lo establecido en la Ley de Cooperativas.

Las cláusulas de las bases constitutivas que no se apeguen a lo expuesto por la Ley General de Sociedades Cooperativas, serán nulas de pleno derecho para todos los efectos legales correspondientes.

▪ **De los derechos y obligaciones de los socios**

Son derechos y obligaciones de los socios:

- a. Liquidar el valor del o de los certificados de aportación que hubieren suscrito, dentro de los plazos señalados en las bases constitutivas o en el acuerdo de la asamblea general que haya decretado un aumento de capital.
- b. Concurrir a las asambleas generales.
- c. Obtener préstamos de emergencia cuando en la cooperativa se organice una sección de ahorro.
- d. Percibir la cuota proporcional que les corresponda, en la parte distribuible de los rendimientos que se otorgan en cada periodo contable, de acuerdo con lo establecido en la Ley y su Reglamento, así como lo que dispongan las bases constitutivas y los acuerdos de la asamblea general
- e. Solicitar y obtener de los consejos de administración y de vigilancia, así como de las comisiones especiales y de los gerentes, toda clase de informes respecto a las actividades y operaciones de la sociedad.

#### **4.1.1.2. Fuerzas sociales**

El desarrollo de los sectores productivos en el país ha podido frenar en algunos casos uno de los grandes problemas del Ecuador como la falta de empleo y el aumento del desempleo. Si bien es cierto la capacidad adquisitiva de la población mejoró, se debe tomar en cuenta que existe un déficit de 16.75% para llenar la canasta básica familiar (a junio 2010).

Con un costo de la canasta básica familiar de USD 538,12 (familia de cuatro miembros con 1.6 perceptores de ingresos), se registra un ingreso promedio de la población de USD 448, 00. Sin embargo, también se cuenta con un costo de canasta vital familiar de USD 384,67, un 16.46% por debajo del ingreso promedio, lo cual demuestra que si bien se debe superar el déficit para cubrir la canasta básica, las necesidades más elementales de los ecuatorianos están en promedio cubiertas.

Como se puede apreciar en el cuadro 2.8 desde enero 2010, a causa del incremento obligatorio en la remuneración básica unificada hasta USD 240,00, más beneficios de ley. Cabe señalar que una medida económica de este tipo, trae como consecuencia el incremento en el índice de inflación, pero como se observó anteriormente, el control de precios y los subsidios sobre algunos insumos y productos, han logrado evitar un crecimiento desmedido de la inflación.

El INEC concluye que aunque la inflación del año 2009 quedó por debajo de los dos dígitos, el aumento de los precios de los alimentos se mantuvo alto y bordeó el 17.2%.

Estas y otras situaciones hacen que se agrave la capacidad de ahorro de la población que vive de pequeños y medianos negocios que demandan microcréditos emergentes y a veces hasta de subsistencia que sirven para mejorar las condiciones de vida de algunas familias, así como la educación y la salud de sus hijos.

Los niveles de consumo a nivel país, a pesar de todo, hubo un alto consumo que básicamente se debe a las condiciones de crédito de las empresas privadas en lo referente al sector automotriz, telefonía móvil, electrodomésticos, construcción, etc. que fomentan el consumo de la gente. Así mismo la remuneración unificada desde el año 2006 ha crecido desde los USD 186,60 hasta los USD 279,80 al 2010.

#### **4.1.1.3. Fuerzas político – legales**

“Los factores políticos gubernamentales y legales, por consiguiente, pueden representar oportunidades o amenazas clave para organizaciones grandes y pequeñas. En el caso de industrias y empresas que dependen notablemente de contratos y subsidios del gobierno, los pronósticos políticos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa.

#### **4.1.2. Microentorno**

Dentro del proceso investigativo de la situación actual se debe generar el análisis del entorno con actores que están más cerca de la entidad es estudio, esto quiere decir del análisis de la competencia directa e indirecta que existe en el mercado, los proveedores de insumos y demás material de oficina, además del análisis de los clientes internos y externos con los que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”,

#### **Clientes**

En el caso de los clientes se viene trabajando con el sector microempresarial y productivo del cantón Ambato.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”,. Se ha enfocado al sector de la microempresa y desarrollo productivo, al estar ubicado en la zona productiva de Ambato (en donde está la matriz) se ha vinculado con el sector agropecuario y comercial agrícola, justamente el 40% de los socios están dedicados a la agricultura y comercialización de productos agrícolas, pecuarios y derivados.

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA., cuenta con alrededor de 800 socios activos, los mismos que son parte del desarrollo de la entidad. El crecimiento del número de socios y sus características se muestra a continuación:

### **Competencia**

El número de cooperativas e instituciones financieras que existen en el país, dado el sector atendido por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA., su competencia directa se encuentra enfocada en las instituciones que otorgan micro crédito. Entre las principales, podemos contar Finca, Banco Procredit, Banco Pichincha (a través de Credife), y las cooperativas OSCUS, 29 de Octubre, Mushuc Runa y Chibuleo. Todas estas por su gran tamaño, cuentan con amplia cobertura en la provincia de Tungurahua y en el país. La diferencia en cifras no es cuantificable, pues se trata de competidores grandes. A su vez, el tamaño de estas instituciones hace que su presencia en el día a día de la Ciudad de Ambato, sea relativa y se limite a las visitas que los funcionarios puedan hacer, o a las visitas de los usuarios a estas agencias. El hecho de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” Ltda., sea aún reducido, le permite mantener contacto cercano con la población y participar de su actividad.

En cuanto a otras cooperativas de similar tamaño, encontramos la COAC Chibuleo Ltda., COAC KullkiWasi , que de igual manera, atienden a segmentos pequeños de la población. Adicionalmente, dado que la zona de Ambato es netamente artesanal, microindustrial, comercial y agrícola, y que presenta un gran potencial de desarrollo económico, existen altas posibilidades de crecimiento para este tipo de servicio.

Competitivamente, Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA., tiene una desventaja por su baja capitalización y reducido número de socios. Este hecho se mitiga altamente por la cercanía de la cooperativa a la comunidad, creando compromiso de sus socios.

## Proveedores

Los proveedores son aquellas personas naturales o jurídicas que son parte de la actividad empresarial en el momento de abastecer cualquier tipo de insumo, materia prima, materiales de oficina, etc. para las operaciones normales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA.

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

### Cuadro 4. Proveedores

PROVEEDOR	Resoluciones Gráficas
PRODUCTOS	Diseño e impresión de documentos de la Cooperativa, material publicitario, etc.
BENEFICIOS	Precios especiales por cantidad de documentos impresos, descuentos por pronto pago.
PLAZO DE PAGO	Pagos, máximo en 20 días
PROVEEDOR	SITETRIORT – AFC
PRODUCTOS	Sistema contable, redes, actualizaciones, antivirus, computadores, insumos, AFC, etc.
BENEFICIOS	Buen precio en el sistema especializado en administración de la cooperativa.
PLAZO DE PAGO	Pagos, máximo en 60 días
PROVEEDOR	CNT
PRODUCTOS	Comunicaciones –banda ancha, Internet
BENEFICIOS	Servicio ágil y buen precio.
PLAZO DE PAGO	\$ 60.00 mensuales
PROVEEDOR	Latina Vida
PRODUCTOS	SOAT para comercialización Seguro de desgravamen para créditos Seguro de cartera
BENEFICIOS	5% margen en la venta de SOAT Aceptan asegurar montos muy pequeños en la línea de desgravamen
PLAZO DE PAGO	Contado
PROVEEDOR	Sr. Alex Villacís S.A
PRODUCTOS	Muebles y enseres
BENEFICIOS	Buen precio y experiencia en instalaciones para servicios financieros
PLAZO DE PAGO	50% pagadero a un mes después de la entrega

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA.

**Elaborado por:** Grupo de Investigación.

Los proveedores con los que actualmente se cuenta iniciaron sus relaciones comerciales desde el momento en que la Cooperativa entró en operación, según los directivos de la misma se cuenta con buenos precios y una relación de negocios muy saludable.

Se debe también dar a conocer que se mantienen relaciones con proveedores de servicios financieros, como a continuación se detalla:

Codesarrollo:

Es una cooperativa regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, de la cual es socia y se mantienen vínculos de negocios.

Es la fuente de fondeo más grande de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA

Programa de Finanzas Populares Institución pública que otorga crédito de segundo piso a instituciones financieras, como las cooperativas de ahorro y crédito, y como parte del mantenimiento del financiamiento otorgado, hace seguimiento cercano de la situación financiera de cada institución, a fin de mantener una cartera saludable. Tomando en cuenta que el MIES solamente realiza actividades de registro y no regula realmente a las cooperativas, el seguimiento del Programa de Finanzas Populares ha sido el único control financiero que mantienen algunas cooperativas, lo cual se les ha ayudado a superarse y mantenerse en óptimas condiciones.

Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador –FECOAC.

Socios de este organismo que integra a todas las cooperativas del Ecuador, brinda asesoramiento, capacitación y apoyo financiero a nivel nacional.

Red de Estructuras Financieras Equinoccio –Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador–RENAFIPSE.

Como socios fundadores de la Red Financiera Equinoccio que tiene 8 cooperativas asociadas, entre ellas la Santa Ana de Nayón, Malchinguí, Puéllaro, Amazonas; su objetivo es fortalecer la red de cooperativas con apoyo a través de capacitación, asesoría financiera, gestión de recursos humanos, formación de economía de escala para servicios y fondeo.



Esta red cuenta con el apoyo del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio FEPP, una organización sin fines de lucro, con origen italiano, que ofrece servicios gratuitos de asesoría y financiamiento al sector cooperativo del país.

#### **4.2. ANÁLISIS INTERNO**

Se hace especial referencia a conocer los asuntos internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA., con la finalidad de determinar sus aspectos positivos y negativos para generar una gestión más integral y efectiva para aprovechar las oportunidades y prepararse ante las amenazas del entorno.

En la ciudad de Ambato, cantón Ambato, de la provincia de Tungurahua, un grupo de personas, decidieron unir esfuerzos y formar una cooperativa de ahorro y crédito que sea originaria de esta ciudad y que se oriente a velar por el desarrollo y mejoramiento de la misma, con proyecciones de ampliarse a todo el país.

Con esta idea nace Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA., como un fruto de la trabajadora y productiva gente de Ambato.

De los trámites de legalización, se obtiene la aprobación mediante el ACUERDO MINISTERIAL N° 008-DPT-C.2011, de 23 de febrero del 2011, siendo su capital inicial de Treinta mil dólares de los Estados Unidos de Norteamérica a la fecha de su constitución, con un número de 14 (catorce) socios fundadores, de conformidad al Art.8.- de la Ley de Cooperativas, en concordancia con el Art. 14 del Reglamento General de la Ley antes invocada, queda inscrita el 29 de Abril del 2011 en el Registro General de Cooperativas con el número de Orden 7565.

Dado en Secretaria General de la Dirección Nacional de Cooperativas, a la nueve horas, 29 de Abril del 2011; y suscrito por el Director provincial(o Subsecretario) del Ministerio de Inclusión Económica y Social de la Provincia de Tungurahua en uso de desconcentración y delegación, efectuada mediante Acuerdo Ministerial 747 y resolución 00082 de 23 de Agosto y 11 de Octubre del 2007, respectivamente

Una vez obtenida la personería jurídica y vida legal, se procedió a realizar todas las gestiones para contar con una oficina matriz que se encuentra ubicada en el centro de Ambato, lo cual permitió realizar la inauguración el 29 de Abril del 2011.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA., nace integrada por los siguientes socios:

Santamaría Castro Cristina Elizabeth

Limachi Agualongo Angel Vinicio

Morales López Enrique Marcial

Flores Laguna Rosa Hernestina

Chango Flores Nelly Maribel

Pérez Lizano Fausto Ernesto

Chango Laguna Milton Guillermo

Lizano Mayorga Inés Magdalena

Chango Tipantaxi Fabián Israel

Chango Tubón Cesar Olmedo

Chango Flores Raúl Isaías

Chango Tubón María Mercedes

Chango Guaita William Eliecer

Rivera Calapina Julio Antonio

Gutierrez Guzman Mayra Natally

Y con el liderazgo de la Ing. Cristina Santamaría como Gerente General, quien desarrolla sus actividades gerenciales y emprende la marcha de la joven y prometedora Cooperativa.

- HOJA DE VIDA INSTITUCIONAL

- ✓ Dirección matriz:

Ambato. Parroquia La Merced. Calle Bolívar 07-22 y Ayllón. Teléfono: 03-2 427433

- ✓ Listado de funcionarios

### **Consejo de administración**

Presidente del consejo de administración y de la cooperativa:

Presidente: Pérez Lizano Fausto Ernesto  
Gerente: Santamaría Castro Cristina Elizabeth  
Secretario: LimachiAgualongoAngel Vinicio

### **VOCALES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Vocal Principal: Pérez Lizano Fausto Ernesto  
Vocal Suplente: AyachipoAcalo María Yolanda  
Vocal Principal: LimachoAgualongoAngel Vinicio  
Vocal Suplente: Iza Moreta José Luis  
Vocal Principal: Morales López Enrique Marcial  
Vocal Suplente: Villacís Ruiz Modesto Israel  
Vocal Principal: Muzo Montachana Elsa Marlene  
Vocal Suplente: Paucar Velasco Juan Elías  
Vocal Principal: Moposita Chango Rosa Herminia  
Vocal Suplente: Chango QuinfiaMaría Piedad

### **VOCALES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA**

Vocal Principal: Chango TubónMaría Mercedes  
Vocal Suplente: PaguayYungan Martha Rosario  
Vocal Principal: GarcésMaisanche Jorge Humberto  
Vocal Suplente: Calero López Julio Ernesto  
Vocal Principal: GutiérrezGuzmán Mayra Natally  
Vocal Suplente: Fonseca Cocha Pedro Ramiro  
Vocal Principal: MalizaTibán Elsa Margarita  
Vocal Suplente: Coba Yanchaliquin Henry Eduardo  
Vocal Principal: Pérez Sillagana Patricia Alexandra  
Vocal Suplente: Criollo Paucar Eliana Maribel

### **Número de empleados: 4 Empleados**

Gerente general:	1
Cajeras:	1
Oficial de crédito:	2

### **4.3. EXPERIENCIA DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA. Se ha enfocado al sector de la microempresa y desarrollo productivo, al estar ubicado en la zona productiva y comercial de Ambato, se ha vinculado con el sector agropecuario y comercial, justamente el 40% de nuestros socios están dedicados a la agricultura y comercialización de productos artesanales, industriales, alimentarios, agrícolas, pecuarios y derivados.

En desarrollo comunitario:

- Participa con el grupo de discapacitados del Cantón Ambato para capacitación y apoyo financiero en microempresas.
- Cuenta con el servicio de transferencia de remesas con costos bajos desde y hacia el exterior (EEUU. España, Italia).

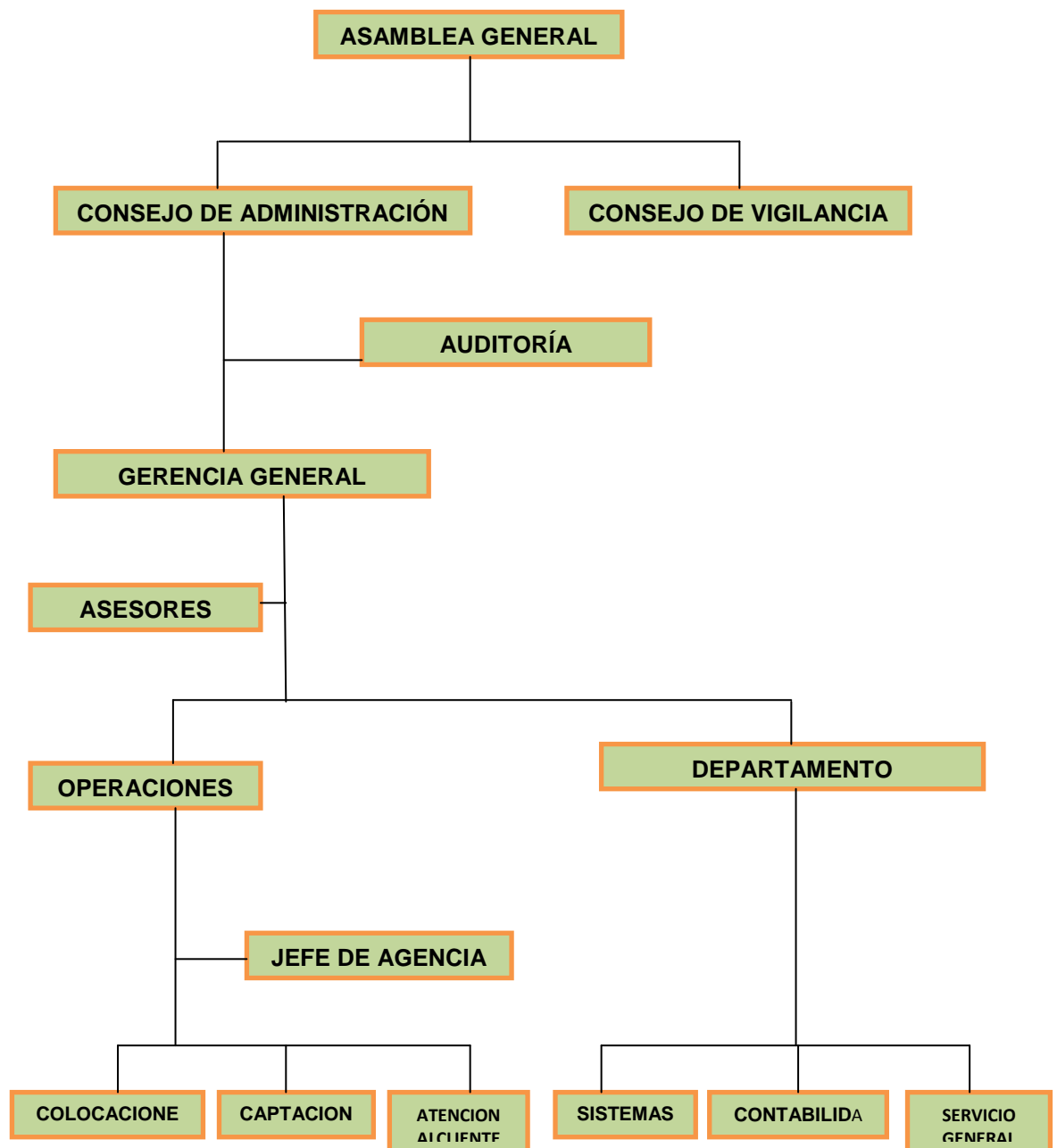
Además en el área social se ha vinculado con los entes municipales y de representación pública para apoyar programas como:

- Apoyo eventos navideños para familias necesitadas.
- Apoyo y participación en los programas de seguridad ciudadana
- Fiesta de las Flores y las Frutas.

#### **4.3.1. Capacidades administrativas**

La estructura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA. es la siguiente:

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COAC “CREDI YA LTDA”



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREDI YA" LTDA

**Elaborado por:** Grupo de Investigación

#### **4.4. MARCO FILOSÓFICO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA., tiene su domicilio en el, Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, es una organización de responsabilidad limitada, capital variable y número de socios indeterminado la misma que se rige por la Ley de Cooperativas y su Reglamento General y por otras leyes y reglamentos que le son aplicables dentro de su actividad financiera y por el Estatuto Interno de la misma Cooperativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA., tiene una duración indefinida, sin embargo podrá disolverse, liquidarse o fusionarse por las causales de su Estatuto Interno (Art. 1). Su ámbito de acción abarca todo el territorio nacional, previa autorización de la autoridad competente y de acuerdo a las normas legales vigentes.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA., tiene por objetivos, los siguientes:

- a) Promover el desarrollo socio-económico de sus asociadas y asociados, la equidad de género y la promoción de la comunidad, mediante la prestación de servicios de carácter financiero y complementarios, abarcando las operaciones de captación de recursos económicos como depósitos de ahorros, depósitos a plazo fijo, así como operaciones de crédito y otros servicios financieros y complementarios que se definan dentro del marco legal permitido para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, así como también los relacionados a apoyos cooperativos de financiación de construcciones y otros proyectos de la comunidad de autoayuda, auto control y auto administración.
- b) Otorgar préstamos a sus socios para fomentar el desarrollo integral humano de sus asociados, teniendo en cuenta la cultura del proyecto como fórmula de solución a su problemática planteada.
- c) Promover su relación y/o integración con otras entidades cantonales, provinciales, nacionales e internacionales de la misma línea o de integración del sistema

cooperativo, en procura de mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la institución y del cooperativismo.

- d) Proporcionar una adecuada educación cooperativa entre los asociados.
  
- e) Establecer otros servicios y utilidades que estén encuadradas en la Ley de Cooperativas y su Reglamento General y otras leyes que le fueren aplicadas de acuerdo a sus actividades que contribuyan a mejoramiento social y económico de sus asociadas y asociados y la comunidad. Podrá brindar educación a sus socios y clientes.
  
- f) Obtener fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo de la institución; y
  
- g) Promover la integración de un mayor número de personas a la cooperativa a efectos de la prestación de servicios de la institución.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA., para lograr los objetivos planteados, dentro de lo establecido por las normas vigentes podrá:

- a) Recibir aportaciones y depósitos a la vista y aplazo de sus socios, así también otorgarles créditos directos, con arreglo a las condiciones que señale el respectivo reglamento de créditos, aprobado por el Consejo de Administración.
- b) Otorgar avales y fianzas a sus socios, a plazo y monto determinado por su Reglamento.
- c) Recibir líneas de crédito de entidades financieras nacionales y extranjeras;
- d) Establecer sucursales y/o agencias dentro del país, para brindar una mejor atención a sus miembros.
- e) Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios para el desarrollo de sus actividades.
- f) Efectuar operaciones de crédito con otras cooperativas o empresas del sistema financiero,

- g) Brindar servicios de caja y tesorería a sus socios.
- h) Efectuar depósitos en las instituciones financieras o en otras entidades del sistema cooperativo de ahorro y crédito de las cuales la cooperativa sea socia,
- i) Fomentar y brindar educación cooperativa y propiciar el perfeccionamiento y a superación cultural a sus socios, familiares y a la comunidad.
- j) Otras operaciones y servicios que estime conveniente la cooperativa para cubrir necesidades de sus socios, que autorice la Dirección nacional de
- k) Cooperativas que no implique intermediación financiera, y
- l) Desarrollar una gerencia de negocios, que permita la creación de una incubadora de proyectos sectoriales para que a través del crédito se impulsen productos y servicios que beneficien a su comunidad de asociados.
- m) Actuar como emisor u operador de tarjetas de débito o de pago.

#### **4.4.1. Principios determinados en el estatuto de la cooperativa.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA., regulará sus actividades conforme a los siguientes principios cooperativos:

- a) Igualdad de obligaciones y derechos de las socias y socios.
- b) Adhesión y retiro voluntario
- c) Control democrático, un socio un voto
- d) Impulso al desarrollo integral humano
- e) Distribución de los excedentes económicos entre las socias y socios a través de dividendos y de conformidad a las resoluciones de la asamblea general
- f) No discriminación política, religiosa, racial ni étnica
- g) Fomento de la imagen cooperativa
- h) Integración cooperativa
- i) La preocupación del medio ambiente
- j) Fomento a la educación cooperativista y de obras sociales.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA., cuenta con la disponibilidad de la infraestructura administrativa, financiera, técnica y directiva tal cual se ha



expresado en los documentos que se han adjuntado: informes financieros, de auditoría, balances, estatutos, entre otros.

Resumiendo se tiene:

- Matriz: Ambato.
- Equipos y mobiliario completo: Oficina de gerencia general, cajas, áreas de servicio y atención al cliente.
- Capacidad administrativa
- Directivos: consejo de administración y de vigilancia
- Gerencia general, personal operativo (4 empleados)
- Equipos de computación y sistemas. Servidor principal, 7 equipos completos conectados en red.
- Conexión internet satelital con enlace dedicado y canal propio.

#### **4.4.2. Capacidades financieras**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA., nace de un grupo de gente productiva, trabajadora y con visión de futuro, de cambio y desarrollo comunitario. Fue fundada en el año 2011 en la ciudad de Ambato con perspectivas de crecer a nivel cantonal y provincial.

Es una cooperativa regulada por la Dirección General de Cooperativas el ente gubernamental rector de la Cooperativas, el cual a su vez pertenece al Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES.

Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la cooperativa tales como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.

- ✓ Registro de cartera de créditos y contingentes

La cartera de créditos comprende los saldos de capital de las operaciones de crédito otorgados por la entidad, bajo las distintas modalidades autorizadas y que constan en el reglamento de crédito, incluye todas las operaciones otorgadas con recursos propios o con fuentes de financiamiento interno o externo, a su vez incluye una clasificación principal de acuerdo a la actividad a la cual se designan los recursos, estas son: comercial, consumo, vivienda y estudios, estas clases de operaciones incluyen además una clasificación por su vencimiento en cartera por vencer, que no devenga intereses y vencida.

Es obligación de la COAC “CREDI YA” LTDA, realizar el control del destino de los créditos y la permanencia integral de las garantías que lo respalden, las cuales pueden ser personales, prendarias, fiduciarias, avales y garantías de instituciones financieras, títulos y valores, adecuadas según las normas dictadas por la SEPS, entre otras. Estas serán registradas contablemente en cuentas de orden y contingentes.

✓ Registro de ingresos

Los ingresos de registros se registran a medida que se realizan o devenguen, sin considerar la fecha y forma de recepción del efectivo.

Por su naturaleza estas cuentas mantienen saldos acreedores, las cuentas de resultados acreedoras se liquidaran al final del ejercicio económico con crédito a la cuenta Utilidad o Perdida del ejercicio, según corresponda.

Para su registro contable se utilizara el plan de cuentas que emite la SEPS.

Como ingresos tenemos, los ingresos financieros, operativos y no operativos tanto ordinarios como extraordinarios generados en el desenvolvimiento de las actividades de la institución en un periodo económico determinado.

## **Cuadro 5. Análisis Horizontal del Balance General**

**ANALISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

CODIGO	CUENTA	2012	2013	DIFERENCIA	%
1	<b>ACTIVO</b>				
11	FONDOS DISPONIBLES	30506,03	62625,01	32118,98	105,29
1101	CAJA	17679,23	36517,00	18837,77	106,55
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	12826,80	26108,01	13281,21	103,54
13	INVERSIONES	0,00	111432,77	111432,77	100,00
14	CARTERA DE CREDITOS	137962,27	316900,44	178938,17	129,70
1404	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA	135141,83	297837,88	162696,05	120,39
1414	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA	3329,79	14453,60	11123,81	334,07
1424	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA	884,21	6809,97	5925,76	670,18
1499	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)	-1393,56	-3201,01	-1807,45	129,70
16	CUENTAS POR COBRAR	1300,00	140,00	-1160,00	-89,23
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	1300,00	140,00	-1160,00	-89,23
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	6397,12	9824,10	3426,98	53,57
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	4061,73	5463,13	1401,40	34,50
1806	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3577,00	4754,00	1177,00	32,90
1899	(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)	-1241,61	-2958,03	-1716,42	138,24
19	OTROS ACTIVOS	5770,45	4931,03	-839,42	-14,55
1905	GASTOS DIFERIDOS	5470,45	3223,34	-2247,11	-41,08
1990	OTROS	300,00	1707,69	1407,69	469,23
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>181935,87</b>	<b>505853,35</b>	<b>323917,48</b>	<b>178,04</b>
2	<b>PASIVOS</b>				
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	84065,92	305111,56	221045,64	262,94
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	12083,76	79940,41	67856,65	561,55
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	71982,16	225171,15	153188,99	212,82
25	CUENTAS POR PAGAR	3591,21	14083,43	10492,22	292,16
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	772,28	1222,94	450,66	58,35
2504	RETENCIONES	95,22	290,99	195,77	205,60
2506	PROVEEDORES	227,93	0,00	-227,93	-100,00
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	2495,78	12569,50	10073,72	403,63
2606	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS D	0,00	69488,22	69488,22	100,00
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>87657,13</b>	<b>388683,21</b>	<b>301026,08</b>	<b>343,41</b>
3	<b>PATRIMONIO</b>				
31	CAPITAL SOCIAL	93028,54	100518,6	7490,06	8,05
3103	APORTES DE SOCIOS	93028,54	100518,6	7490,06	8,05
33	RESERVAS		764,78	764,78	100,00
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES		10590,46	10590,46	100,00
36	RESULTADOS	1250,2	5296,3	4046,1	323,64
3603	UTILIDAD O EXEDENTER DEL EJERCICIO	1250,2	5296,3	4046,1	323,64
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>94278,74</b>	<b>117170,14</b>	<b>22891,4</b>	<b>24,28</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>181935,87</b>	<b>505853,35</b>	<b>323917,48</b>	<b>178,04</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREDI YA" LTDA.

**Elaborado por:** Grupo de Investigación

## ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL

De lo observado en el análisis del balance general y de sus indicadores al 31 de diciembre del 2013 y mediante el análisis horizontal, se deduce existe un saldo absoluto positivo en lo que a fondo disponible se refiere 32.118,98 esto es el 105,29% de este fondo no existe información de cartera vencida; la provisión de créditos tiene un saldo negativo 129.70 %, depósito a plazo fijo arroja una porcentualidad positiva del 212,82%; existen excedentes.

## ANÁLISIS ECONÓMICO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

### ACTIVOS.

- ✓ El activo hasta este año creció en usd 323917,48 con relación a diciembre del 2012, con una tasa de crecimiento del 178,04%. El crecimiento alcanzado en el activo se dio como resultado principal: del incremento de la Cartera de crédito en usd 111432,77 equivalente a un tasa de crecimiento del 129,70 %, fondos disponibles que lo hicieron en usd 32.118,98 equivalente a una tasa de crecimiento del 105,29 %, Inversiones en USD 111.432,77 equivalente a una tasa de crecimiento del 100 %; y otros activos en USD - 839,42 equivalente a una tasa de decrecimiento del 14,55%; Cuentas por Cobrar, en usd -1160,00 equivalente a una tasa de decrecimiento del -89,23 %, Indicando además el crecimiento de las siguientes cuentas:

Propiedades y Equipo, en USD 3426,98 equivalente a una tasa de crecimiento del 53,57%.

Desglosando la morosidad de la cooperativa por carteras y haciendo relación al mes de diciembre del 2013 tenemos:

- ✓ Comercial, se mantiene en el 0% ;
- ✓ Consumo, se mantiene en el 0%.
- ✓ Vivienda, se mantiene en 0 %.
- ✓ Microempresa, se decreció en un 3,84%.

Analizando la oficina central de la cooperativa y su comportamiento, con relación al mes de diciembre del 2013 tenemos:

- ✓ La cooperativa, La morosidad total se decreció en el 0.51%, es decir bajó del 4.45% al 3.94%, que se debió los mismos créditos que se comprometieron a cancelar. Sin embargo el responsable de la recuperación de la cartera de micro crédito, deberá

realizar las acciones necesarias a fin de seguir con la disminución de la morosidad de la mencionada cartera a la política establecida.

#### PASIVOS.

- ✓ El pasivo total de la cooperativa en este año se incrementó en USD 301.026,08 con relación a diciembre del 2012, equivalente a una tasa de crecimiento del 343,41%. Dicho incremento estuvo dado por las:
- ✓ Obligaciones con el público que se incrementan en el 292,94 % equivalente a un monto de USD 221045,64 cuyas cuentas que inciden en este incremento son: los depósitos a plazo fijo, con un crecimiento de USD 153.188,99 equivalente a una tasa de crecimiento del 212,82%; mientras que los depósitos a la vista, tuvieron un crecimiento de USD 67.8565,65 equivalente a una tasa del 561,55 %.
- ✓ Obligaciones financieras crecieron en USD 69488,22 equivalente al 100%; y Cuentas por Pagar, que lo hacen con un incremento de USD 10492,22 equivalente a una tasa de crecimiento del 292,16%.

#### PATRIMONIO.

- ✓ El patrimonio durante año 2013 tuvo un incremento de USD 22.891,40 equivalente a una tasa de crecimiento del 24,28%. Dicho incremento se ve justificado básicamente por el aumento del capital social en USD 7.490,06 equivalente a una tasa de crecimiento del 8,05%.
- ✓ Demostrando con ello que la cooperativa tiene capacidad para soportar posibles pérdidas o desvalorizaciones en los activos, sin afectar a nuestros socios y clientes.

**Cuadro 6. Análisis Horizontal del Estado de Resultados**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDI YA LTDA</b>					
<b>ANALISIS HORIZONTAL</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADO</b>					
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012</b>					
<b>CODIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>%</b>
4	<b>GASTOS</b>				
41	INTERESES CAUSADOS	<b>1347,58</b>	<b>17473,61</b>	<b>16126,03</b>	<b>1196,67</b>
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	1347,58	17173,60	15826,02	1174,40
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS		300,01	300,01	100,00
44	PROVISIONES	<b>1393,56</b>	1807,45	413,89	29,70
4402	CARTERA DE CRÉDITOS	1393,56	1807,45	413,89	29,70
45	GASTOS DE OPERACIÓN	<b>20585,75</b>	<b>57959,82</b>	<b>37374,07</b>	<b>181,55</b>
4501	GASTOS DE PERSONAL	8950,84	27137,77	18186,93	203,19
4502	HONORARIOS	372,00	206,00	-166,00	-44,62
4503	SERVICIOS VARIOS	5834,31	20561,88	14727,57	252,43
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	132,26	230,13	97,87	74,00
4505	DEPRECIACIONES	1364,83	1716,42	351,59	25,76
4506	AMORTIZACIONES	1573,55	2731,78	1158,23	73,61
4507	OTROS GASTOS	2357,96	5375,84	3017,88	127,99
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	<b>338,46</b>	0,00	-338,46	-100,00
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>23665,35</b>	<b>77240,88</b>	<b>53575,53</b>	<b>226,39</b>
5	<b>INGRESOS</b>				
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	<b>9160,26</b>	<b>62373,47</b>	<b>53213,21</b>	<b>580,91</b>
5101	DEPÓSITOS	194,80	284,80	90,00	46,20
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CRÉDITO	8965,46	59267,43	50301,97	561,06
54	INGRESOS POR SERVICIOS	<b>3710,49</b>	<b>11455,83</b>	<b>7745,34</b>	<b>208,74</b>
5403	AFILIACIONES Y RENOVACIONES	3287,00	5061,00	1774,00	53,97
5404	MANEJO Y COBRANZAS	420,25	6394,83	5974,58	1421,67
5405	SERVICIOS COOPERATIVOS	3,24	0,00	-3,24	-100,00
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	<b>11219,80</b>	<b>6456,18</b>	<b>-4763,62</b>	<b>-42,46</b>
5590	OTROS	11219,80	6456,18	-4763,62	-42,46
56	OTROS INGRESOS	<b>825,00</b>	<b>2251,70</b>	<b>1426,70</b>	<b>172,93</b>
5690	OTROS	825,00	2251,70	1426,70	172,93
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>24915,55</b>	<b>82537,18</b>	<b>57621,63</b>	<b>920,13</b>
	<b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>	<b>1250,20</b>	<b>5296,30</b>	<b>4046,10</b>	<b>693,74</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREDI YA" LTDA.

**Elaborado por:** Grupo de Investigación

#### 4.4.2.1. ANALISIS: HORIZONTAL DE ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Se puede indicar que el interés ganado en el ejercicio del periodo 2012-2013 fue positivo con relación al 2012, esto se contrasta con el incremento de gastos del personal y acrecentamiento de morosidad dando un valor relativo de 580,91% como excedente.

#### CUENTA DE RESULTADOS INGRESOS.

- En lo que se relaciona a los ingresos durante este año alcanzó un saldo total de USD 82.537,20 mismos que fueron generados principalmente por los intereses ganados de la cartera de crédito con una participación del 580,91% y que en valor significa usd53.213,21; otros ingresos con una participación del 172,93% que en valores significa usd1426,70 e ingresos por servicios con una participación del 208,74% que en cantidad representa USD 7.745,33.

#### EGRESOS.

- El total de egresos alcanzados en este año asciende a US\$ 53.913,99 mismos que fueron generados principalmente por los gastos de operación con una participación del 181,55% que en valor representa usd 37.374,07; intereses pagados con una participación del 196,67%, que en valor significa usd 16.126,03; provisiones con una participación del 29,70% equivalente a USD 413,89; gastos de personal con una participación del 203,19 % que en cantidad equivale a usd 18.186,93 y otros gastos y pérdidas con una participación del 127,99 % equivalente a usd 3.017,88.

#### 4.5. INDICADORES FINANCIEROS

##### Rentabilidad

<hr/>			
UTILIDAD NETA			
<hr/>			
CAPITAL SOCIAL			
<hr/>			
1250.20	1%	5296.30	5%
<hr/>		<hr/>	
93028.54		100518.60	

La rentabilidad es muy baja tiene 1% y 5% valores muy bajos para una cooperativa que destina recursos para crear lucro.

### Recuperación del capital invertido

<hr/>			
TOTAL DEL ACTIVO			
<hr/>			
UTILIDAD			
NETA+AMORTIZACIONES			
<hr/>			
181935.87	<b>64 años 5</b>	505853.35	<b>4 años 10 meses</b>
2823.75	<b>meses 4 días</b>	103259,58	<b>24 días</b>

De un año al otro mejoro el tiempo de recuperación de 64 a 4 años.

### Rentabilidad sobre el activo total

<hr/>			
UTILIDAD NETA*100			
<hr/>			
TOTAL DEL ACTIVO			
<hr/>			
125020.00	<b>69%</b>	529630,00	<b>105%</b>
181935.87		505853.35	

Presenta el porcentaje de rentabilidad del activo supero en una año al 100%

### Marco de beneficios sobre los ingresos

<hr/>			
UTILIDAD NETA * 100			
<hr/>			
TOTAL INGRESOS			
<hr/>			
125020.00	<b>5.02%</b>	529630.00	<b>6.42%</b>
24915.55		82537.20	

Beneficios que se obtiene sobre los ingresos apenas representa el 5.02% y el 6.42%.

### Rotación del activo total

<hr/>			
INGRESOS			
<hr/>			
TOTAL ACTIVO			
<hr/>			
24915.55	<b>0.14</b>	82537.20	<b>0.16</b>
181935.87		505853.35	

No ha rotado ni una vez el activo en consideración con los ingresos, no produce el activo de la cooperativa.



### Autonomía financiera

PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL			
94278.74	<b>1.01</b>	117170.14	<b>1.17</b>
93028.54		100518.60	

El patrimonio supera al capital invertido inicialmente por los socios de la cooperativa.

### Análisis de la solvencia

ACTIVO TOTAL			
PASIVO TOTAL			
181935.87	<b>2.08</b>	505853.35	<b>1.30</b>
87657.13		388683.21	

El activo supera al pasivo aunque en el año 2013 presenta una disminución con respecto al 2012.

### Solvencia técnica

ACTIVO CIRCULANTE O CORRIENTE			
PASIVO CIRCULANTE O CORRIENTE			
169768.30	<b>2.02</b>	491098.22	<b>1.61</b>
84065.92		305111.56	

El activo corriente supera al pasivo corriente aunque en el año 2013 es inferior al año 2012 por 0.41.

### Prueba de ácido

ACTIVO LIQUIDO+EXIGIBLE			
PASIVO CORRIENTE			
168468.30	<b>2.00</b>	379525.45	<b>1.24</b>
84065.92		305111.56	

Mantienen niveles de liquidez en los dos períodos pero como se pudo observar en los anteriores ratios en el año 2013 los valores disminuyen.

### Razón de liquidez

ACTIVO LÍQUIDO		PASIVO CORRIENTE	
30506.03	<b>0.36</b>	62625.01	<b>0.21</b>
84065.92		305111.56	

No se cuenta con recursos para poder liquidar las deudas corriente en el corto plazo en ambos períodos.

### Endeudamiento

PASIVO TOTAL		ACTIVO TOTAL	
87657.13	<b>0.48</b>	388683.21	<b>0.77</b>
181935.87		505853.35	

El endeudamiento de la cooperativa se sitúa en niveles razonables en el año 2012 y superados por 0.29.

### Análisis del activo

ACTIVO CORRIENTE		ACTIVO TOTAL	
169768.30	<b>0.93</b>	491098.22	<b>0.97</b>
181935.87		505853.35	

El activo corriente es el de mayor porcentaje frente al total del activo.

### Rotación del activo corriente

INGRESOS		ACTIVO CORRIENTE	
24915.55	<b>0.15</b>	82537.18	<b>0.17</b>
169768.30		491098.22	

Los ingresos no cumplen ni una vuelta sobre la inversión hecha en los activos de la cooperativa.

## **CAPACIDAD DE MARKETING**

“Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos y/o servicios con valor para otros.

La gestión de marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del, producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones”(Bengoechea, 2002)

Mantiene su imagen corporativa a partir del siguiente logotipo, que se muestra a continuación:

Para promocionar los servicios de la Cooperativa en estudio se han generado estrategias publicitarias a partir de medios impresos para dar a conocer los servicios que se ofrecen como cuantas de ahorro, depósitos a plazo fijo, seguros, entre otros, que de día en día se han creado para satisfacer la demanda de los clientes. Sin embargo, se requiere de un plan que tenga mayor fuerza y que sea diseñado por profesionales en la materia.

### **4.6. ANÁLISIS FODA**

Después del análisis correspondiente, en base a información recopilada en las visitas a la cooperativa, de los estatutos y balances proporcionados, de entrevistas mantenidas con sus principales funcionarios, y otros miembros utilizando el método deductivo, a nivel interno y externo se llegaron a determinar algunas variables positivas y negativas de y para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA., en estudio, tal como se señala a continuación:

## Matriz 1. FODA

LA MATRIZ FODA: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI YA” LTDA.		
	Aspectos Internos	Aspectos Externos
Aspectos Positivos (+)	<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal motivado para el desarrollo de las actividades de la cooperativa.</li> <li>2. El software financiero y redes informáticas permiten controlar de forma efectiva los movimientos financieros.</li> <li>3. Cartera de crédito diversificada.</li> <li>4. Los índices de liquidez adecuados que permiten solucionar obligaciones de corto plazo.</li> <li>5. Crecimiento consistente de su cartera.</li> <li>6. Campaña publicitaria focalizada en el sector.</li> <li>7. Personal especializado en microfinanzas y cooperativismo.</li> <li>8. Ubicación física de las instalaciones de Cooperativa le permite estar cerca y a la disposición de sus socios.</li> <li>9. Direccionamiento y comunicación en todas las áreas de la cooperativa se facilita por su reducido tamaño.</li> <li>10. Poder de liderazgo a nivel de los directivos.</li> <li>11. La cartera vencida está dentro de los parámetros normales.</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se puede conseguir financiamiento en el exterior a una tasa más baja.</li> <li>2. Tasas de interés atractivas impulsan la captación de recursos monetarios.</li> <li>3. Existencia de servicios innovadores en el mercado generan captación de clientes hacia la COAC.</li> <li>4. Diversidad de proveedores competitivos en el mercado</li> <li>5. Mayores segmentos de mercado para la COAC.</li> <li>6. Incremento de socios (clientes) dentro de las COACS</li> <li>7. Capacidad de los clientes para realizar transacciones dentro de las COACS</li> <li>8. Facilidad de la COAC para la realización de créditos emergentes y rápidos.</li> <li>9. Crecimiento del sector microempresarial a nivel nacional.</li> <li>10. Fomento por parte del Gobierno al sector de la Economía Popular y Solidaria.</li> </ol>
Aspectos Negativos (-)	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de una planificación financiera y presupuestaria para cada área.</li> <li>2. Falta de la Unidad de Marketing con personal especializado en el tema.</li> <li>3. Falta de un plan de marketing.</li> <li>4. Falta de una base de datos efectiva para comparar su participación en el mercado.</li> <li>5. No se ha estructurado el manual de funciones y responsabilidades.</li> <li>6. Altos costos operativos, dado su reducido tamaño.</li> <li>7. Ausencia de una matriz de riesgo operativo</li> <li>8. No se cuenta con un plan estratégico en donde se determinen acciones y demás proyectos.</li> <li>9. Falta de procesos de subsistemas de Recursos Humanos</li> <li>10. Falencias en el programa de capacitación del personal.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, capacidad de compra y de ahorro.</li> <li>2. Creciente control por parte del gobierno sobre costos y tasas de interés en los servicios financieros tiende a reducir el margen de las COAC y por tanto su competitividad</li> <li>3. Incertidumbre producida por inestabilidad política genera menor inversión</li> <li>4. No existe una regulación única para las cooperativas de ahorro y crédito que promueva su desarrollo.</li> <li>5. Cambios y contradicciones en los requisitos para estar regulada por la SBS.</li> <li>6. La baja captación de las remesas disminuye la liquidez de la economía</li> <li>7. Incremento del riesgo país genera menor inversión y menor capacidad de ahorro.</li> <li>8. Socios inactivos prefieran a la competencia</li> <li>9. Desconocimiento por parte de los socios de todos los productos y servicios de la COAC.</li> <li>10. El poder de la competencia en el sector financiero es muy fuerte, especialmente por parte de los bancos y COAC supeditadas a la SBS</li> </ol>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA.

**Elaborado por:** Grupo de Investigación

Como se mencionó anteriormente, para el desarrollo y análisis FODA de manera efectiva se trabajó en reuniones con el Gerente, Presidente y demás involucrados dentro de la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA.

La finalidad fue el análisis de las variables identificadas como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y de esta manera elaborar matrices de gestión y poder determinar su nivel de eficiencia.

Este análisis FODA se apoya de algunas matrices que permiten ver los resultados de este; tales como:

- Matriz de impacto interno y externo
- Hoja de trabajo FODA.

## **MATRIZ 2. PONDERACIÓN DE IMPACTO INTERNO Y EXTERNO POR FACTORES**

<b>PORCENTAJE DE IMPACTO</b>	<b>FACTOR(FORTALEZA,DEBILIDAD, OPORTUNIDAD,AMENAZA)</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>0% al 30%</b>	BAJA	1
<b>31% al 69%</b>	MEDIA	3
<b>70% al 100%</b>	ALTA	5

### **4.7.MATRIZ DE IMPACTO INTERNO Y EXTERNO**

La matriz de impacto interno evalúa las fortalezas y debilidades que tiene la compañía, haciendo un estudio interno de la misma, en donde se investiga la situación que tiene la empresa frente a su actual gestión. En este análisis se toma en cuenta a la organización, dirección, infraestructura, servicio al cliente, mercadeo.

La matriz de impacto Interno presenta la información determinada en la organización para analizar las fortalezas y debilidades detectadas en la matriz FODA que intervienen y se relacionan con las actividades, acciones, planes de la empresa.

Desde este punto de vista se desarrollaron reuniones de trabajo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA., para calificar los puntos fuertes y débiles de la entidad y establecer los factores claves del éxito que pasarán a la hoja de trabajo y realizar las matrices de evaluación de la gestión. La calificación se la establece de una forma consensuada luego del análisis de cada variable, en donde se toma en consideración el nivel de afectación de forma positiva o negativa (alto, medio o bajo) a la cooperativa.

A continuación se presenta la matriz FODA que dimensiona cada aspecto estratégico de la cooperativa, y que además de determinar su eficiencia, nos permitirá asignar prioridades dentro del plan estratégico a trazar.

### **MATRIZ 3. FODA –AMBIENTE EXTERNO-OPORTUNIDADES**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Impacto</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
1. Se puede conseguir financiamiento en el exterior a una tasa más baja.			<b>X</b>			<b>10</b>
2. Tasas de interés atractivas impulsan la captación de recursos monetarios.	<b>X</b>			<b>50</b>		
3. Existencia de servicios innovadores en el mercado generan captación de clientes hacia la COAC.		<b>X</b>			<b>30</b>	
4. Diversidad de proveedores competitivos en el mercado.		<b>X</b>			<b>30</b>	
5. Mayores segmentos de mercado para la COAC.	<b>X</b>			<b>50</b>		
6. Incremento de socios (clientes) dentro de la COAC.		<b>X</b>			<b>30</b>	
7. Capacidad de los clientes para realizar transacciones dentro de la COAC.			<b>X</b>			<b>10</b>
8. Facilidad de la COAC para la realización de créditos emergentes y rápidos.	<b>X</b>			<b>50</b>		
9. Crecimiento del sector microempresarial a nivel nacional.	<b>X</b>			<b>50</b>		
10. Fomento por parte del Gobierno al sector de la Economía Popular y Solidaria.	<b>X</b>			<b>50</b>		

50= alto 30= medio 10= bajo

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA.

**Elaborado por:** Grupo de Investigación.

#### 4.8.MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO.

En la matriz de impacto externo se evalúan las oportunidades y amenazas que tiene la empresa frente al entorno, en esta se hace un análisis del macroambiente y del microambiente. En lo que respecta al presente estudio este análisis comprendió el ámbito económico, social y político-legal a más del análisis de los clientes, proveedores y competencia.

#### MATRIZ 4. FODA –AMBIENTE EXTERNO-AMENAZAS

AMENAZAS	Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
1, Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, capacidad de compra y de ahorro.	x			5A		
2.Creciente control por parte del gobierno sobre costos y tasas de interés en los servicios financieros tiende a reducir el margen de la COAC y por tanto su competitividad			X		3A	
3. Incertidumbre producida por inestabilidad política genera menor inversión.		X			3A	
4. No existe una regulación única para las cooperativas de ahorro y crédito que promueva su desarrollo..		X		5A		
5. Cambios y contradicciones en los requisitos para estar regulada por la SBS.	X			3A		
6. La baja captación de las remesas disminuye la liquidez de la economía.	X			3A		
7. Incremento del riesgo país genera menor inversión y menor capacidad de ahorro.	X			3A		
8.Socios inactivos prefieran a la competencia			X			1A
9. Desconocimiento por parte de los socios de todos los productos y servicios de la COAC.			X			1A
10.El poder de la competencia en el sector financiero es muy fuerte, especialmente por parte de los bancos y COAC supeditadas a la SBS	X			5A		

5= alto 3= medio 1= bajo

**Fuente:** Investigación Directa –Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA.

**Elaborado por:** Las autoras.

## MATRIZ 5. FODA –AMBIENTE INTERNO –FORTALEZAS

FORTALEZAS	Fortalezas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
1. Personal motivado para el desarrollo de las actividades de la cooperativa.	X			5F		
2. El software financiero y redes informáticas permiten controlar de forma efectiva los movimientos financieros.	X			5F		
3. Cartera de crédito diversificada.		X			3F	
4. Los índices de liquidez adecuados que permiten solucionar obligaciones de corto plazo.	X			5F		
5. Crecimiento consiste en de su cartera	X					
6. Campaña publicitaria focalizada en el sector			X			1F
7. Personal especializado en micrfinanzas y cooperativismo.	X			5F		
8. Ubicacion físicas de las instalación de la cooperativa le permite estar cerca y a la disposición de sus socios		X			3F	
9. Direccionamiento y comunicación en toda las áreas de la cooperativa se facilita por su reducido tamaño		X			3F	
10. Poder de liderazgo a nivel de los directivos	X			5F		
11. La cartera vencida está dentro de los parámetros normales.		X			3F	

5= alto 3= medio 1= bajo

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA.

**Elaborado por:** Grupo de Investigación.



## MATRIZ 6. FODA –AMBIENTE INTERNO –DEBILIDADES

DEBILIDADES	Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
1. Falta de una planificación financiera y presupuestaria para cada área.		X			3D	
2. Falta de la Unidad de Marketing con personal especializado en el tema.	X			5D		
3. Falta de un plan de marketing	X			5D		
4. Falta de una base de datos efectiva para comparar su participación en el mercado.		X			3D	
5. No se ha estructurado el manual de funciones y responsabilidades	X			5D		
6. Altos costos operativos, dado su reducido tamaño.		X			3D	
7. Ausencia de una matriz de riesgo operativo		X			3D	
8. No se cuenta con un plan estratégico en donde se determinen acciones y demás proyectos.	X			5D		
9. Falta de procesos de subsistemas de Recursos Humanos	X			5D		
10. Falencias en el programa de capacitación del personal.		X				1D

A= alto M= medio B= bajo

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA.

**Elaborado por:** Grupo de Investigación.

## MATRIZ 7. HOJA DE TRABAJO

HOJA DE TRABAJO		
	INTERNOS	EXTERNOS
P O S I T I V O S	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
	Personal motivado para el desarrollo de las actividades de la Cooperativa.	Tasas de interés atractivas impulsan la captación de recursos monetarios.
	El software financiero y redes informáticas permiten controlar de forma efectiva los movimientos financieros	Mayores segmentos de mercado para la COAC,
	Los índices de liquidez que permiten solucionar obligaciones de corto plazo.	Facilidad de las COAC para la realización de créditos emergentes y rápidos
	Personal especializado en Microfinanzas y Cooperativismo.	Crecimiento del sector microempresarial a nivel nacional.
	Poder de liderazgo a nivel de los directivos.	Fomento por parte del Gobierno al sector de la Economía Popular y Solidaria.
	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
N E G A T I V O S	No se ha estructurado el manual de funciones y responsabilidades.	Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, de compra y capacidad de ahorro.
	Falta de la Unidad de Marketing y personal especializado.	Cambios constantes de requisitos para estar regulada por la SBS.
	Falta de un plan de marketing.	La baja captación de las remesas disminuye la liquidez de la economía.
	Ausencia de una matriz de riesgo operativo	Incremento del Riesgo País genera menor inversión y menor capacidad de ahorro.
	Falta de procesos de subsistemas de Recursos Humanos.	El poder de la competencia en el sector financiero es muy fuerte, especialmente por parte de los bancos y COAC supeditadas por la SBS

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREDI YA" LTDA.

**Elaborado por:** Grupo de Investigación.

#### 4.9.EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Esta matriz permite determinar en qué consiste la gestión y procesos llevados a cabo responde a los acontecimientos suscitados externamente.

Los pasos son:

- Lluvia de ideas (aproximadamente 10 factores externos), entre oportunidades y amenazas.
- Se procede a la selección de factores claves del éxito
- Se procede a la elaboración de matrices en donde se analiza a los factores seleccionados para asignar un peso, así Cero 0(no es importante) Uno1(muy importante)

Estos valores indican la importancia para alcanzar el éxito. La sumatoria de todos los dólares es 1.00.

- Asignación de una calificación que va de 1 a 4. Esta calificación da a conocer si la gestión llevada a cabo responde eficientemente a cada factor:
  - 4 represente a una respuesta superior
  - 3 represente a una respuesta superior a la media
  - 2 representa a una respuesta media
  - 1 representa a una respuesta mala.

Se procede a multiplicar el peso y calificación para posteriormente realizar la sumatoria del peso ponderado.

- El promedio ponderado es 2.5; si es de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas en su industria. En otras palabras, las estrategias de la cooperativa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

#### 4.10. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Es un complemento del proceso del análisis FODA ya que es en esta parte donde se determina la capacidad de gestión interna. Los pasos son:

- El proceso inicial es igual que en el caso anterior (matriz externa).
- Se inicia a través de una lluvia de ideas (aproximadamente 10 factores) entre fortalezas y debilidades.

Se continúa con la asignación de pesos por cada factor, el peso significa que: Cero(significa no importante) Uno(1)significa absolutamente importante.

El valor apunta a que mientras más alto sea el peso es más importante el factor para el desempeño de la empresa. La sumatoria de los pesos debe ser 1.0

Se asigna una calificación a los factores, que va de 1 a 4 y quiere decir que: 1significa debilidad mayor 2significa debilidad menor 3significa fuerza menor 4 significa fuerza mayor.

Seguido se multiplica el peso por su calificación y se realiza la sumatoria del peso ponderado.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5.Los totales ponderados muy por abajo de 2.5caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificación es muy por arriba de 2.5indican una posición interna fuerte.

## MATRIZ 8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Nº	OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Peso ponderado
1.	Tasas de interés atractivas impulsan la Captación de recursos monetario.	0.12	3.00	0.36
2.	Mayores segmentos de mercado para la COAC.	0.11	2.00	0.22
3.	Facilidad de la COAC para la realización de créditos emergentes y rápidos.	0.10	2.00	0.20
4.	Crecimiento del sector microempresarial a nivel nacional.	0.80	3.00	0.24
5.	Fomento por parte del gobierno al sector de la economía popular y solidaria.	0.12	3.00	0.36
<b>AMENAZAS</b>				
1.	Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, de compra y capacidad de ahorro.	0.10	3.00	0.30
2.	Cambios constantes de requisitos para estar regulada por la SBS.	0.09	3.00	0.27
3.	Cambios constantes de requisitos para estar regulada por la SBS.	0.09	1.00	0.09
4.	Incremento del riesgo país genera menor inversión y menor capacidad de ahorro.	0.10	1.00	0.10
5.	El poder de la competencia en el sector financiero es muy fuerte, especialmente por parte de los bancos y COAC supeditadas por la SBS	0.90	2.00	0.18
	<b>SUMATORIA</b>	1.00		2.32

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREDI YA" LTDA.

**Elaborado por:** Grupo de Investigación.

**Matriz de evaluación de factores externos:** el resultado final es de 2.32, lo que indica que la cooperativa no ha realizado un efectivo análisis del entorno para la estructuración de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades o minimizar los efectos de las amenazas. Se debe mencionar que la institución perdura dentro del mercado en el cual desenvuelve sus operaciones y ha ido mejorando su gestión para

llegar a contar con un buen número de clientes a nivel local, pensando de manera positiva a futuro aplicando técnicas de análisis administrativo y de marketing social y cooperativista para mejorar su gestión, mientras tanto no se puede asegurar un éxito total ya que la competencia es grande y cada día ofrece más y mejores servicios.

## MATRIZ 9. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Nº	FORTALEZAS	Peso	Calificación	Peso ponderado
1.	Personal motivado para el desarrollo de las actividades de la Cooperativa.	0.13	4.00	0.52
2.	El software financiero y redes informáticas permiten controlar de forma efectiva los movimientos financieros	0.80	3.00	.024
3.	Los índices de liquidez que permiten solucionar obligaciones de corto plazo	0.12	4.00	0.48
4.	Personal especializado en microfinanzas y Cooperativismo.	0.90	3.00	0.27
5.	Poder de liderazgo a nivel de los directivos..	0.90	3.00	0.27
<b>DEBILIDADES</b>				
1.	No se ha estructurado el manual de funciones y Responsabilidades.	0.12	1.00	0.12
2.	Falta de la Unidad de Marketing y personal Especializado.	0.80	2.00	0.16
3.	Falta de un plan de marketing	0.12	1.00	0.12
4.	Ausencia de una matriz de riesgo operativo.	0.90	1.00	0.90
5.	Falta de procesos de subsistemas de recursos Humanos.	0.80	1.00	0.80
	<b>SUMATORIA</b>	1.00		2.35

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREDI YA" LTDA.

**Elaborado por:** Grupo de Investigación

**Matriz de evaluación de factores internos:** el resultado final después del análisis de las variables internas es de 2.35.

Esta es una calificación promedio bajo, lo que quiere decir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” Ltda., nivel interno no es débil en su totalidad y esta situación se evidencia en el crecimiento de sus clientes y posicionamiento en el mercado local, generación de inversiones, etc.

La gestión de una u otra forma es llevada a cabo gracias a la capacidad de sus directivos que han sabido llevar las operaciones de la mejor manera con la coordinación del personal, satisfaciendo las necesidades del cliente.

#### **4.11. PLAN ESTRATÉGICO**

En este trabajo, se han realizado varias visitas, reuniones y talleres con los directivos de la cooperativa y también con su personal, a fin de que todos los elementos estratégicos, como misión, visión, objetivos, valores, principios sean propuestos por los mismos empleados, de tal manera que ellos, quienes los ponen en práctica a diario, sientan estos elementos como suyos y su vivencia se haga más fácil, que las acciones propuestas sean posibles de cumplir, tanto por capacidad de los funcionarios, como por tiempo y recursos.

De igual manera, en sendos talleres se identificaron los factores que constan en el análisis FODA, a fin de que estos correspondan a la realidad en alto grado.

Para el cumplimiento y desarrollo de una cultura organizacional se deben plantear en primera instancia algunos principios y valores que deben prevalecer en la organización y de esta forma iniciar con un proceso de compromiso y lealtad interna para el bien de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA.

Estos puntos han sido identificados como propios por los funcionarios de la Cooperativa en un taller a través de lluvia de ideas, donde se propusieron aproximadamente 30 valores que podían aplicarse a la institución y posteriormente, se identificaron los 6 puntos prioritarios.

A continuación se dan a conocer algunos de estos, así:

#### **PRINCIPIOS GUIA:**

- **Puntualidad**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA., trabaja cumpliendo con responsabilidad los objetivos y metas propuestas en el tiempo propuesto, cumpliendo con sus obligaciones de forma puntual.

- **Adhesión voluntaria y abierta**

La cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA., permite ingreso o retiro, sin discriminación alguna al cliente.

- **Trabajo en equipo**

La cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA., promueve una actitud fraterna, participativa y no individualista, involucrando a todos sus miembros para ofrecer un buen servicio al socio.

- **Interés por la colectividad**

La cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA.,” piensa en la ayuda a la gente más necesitada permitiendo su acceso más rápido a las actividades productivas y económicas a través de la dotación de créditos flexibles y asesoría.

- **Eficiencia**

La cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA., tiene la visión de optimizar los recursos disponibles con el menor desperdicio posible, cumpliendo con metas y objetivos propuestos.

- **Credibilidad**

La cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA., es clara con sus productos y servicios ofrecidos al cliente, generando confianza y capacidad de imagen a nivel interno y externo.



#### **4.11.1. Visión**

La estructuración y propuesta de una nueva visión para la cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA. Se presenta a través de un análisis pormenorizado con los directivos de la cooperativa, es decir que se trabajó en la propuesta con la finalidad de llegar a un acuerdo común y plasmar una idea general en donde todos estén de acuerdo, tal como se lo da a conocer a continuación con las siguientes características:

#### **MATRIZ 10. ESTRUCTURACIÓN Y PROPUESTA**

Posición en el Mercado	Retador
Tiempo	3 años.
Ámbito del mercado	Cantonal/Provincial.
Productos o Servicios	Productos financieros diversificados de calidad.
Valores y Principios	Respeto, puntualidad, eficiencia y trabajo en equipo.

Ser una institución sólida, líder y competitiva a nivel cantonal y provincial, ofreciendo productos y servicios financieros de calidad, diversificados y de calidad que satisfagan las expectativas del cliente y del mercado en forma ágil, oportuna y con tecnología de punta, contribuyendo al desarrollo económico y social de nuestros socios.

#### **4.11.2. Misión**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA es una institución financiera fomenta el desarrollo de sus socios. contribuir al mejoramiento de la microempresa urbana y rural, apoyando con créditos y microcréditos necesarios para mejorar sus rendimientos.

#### **4.11.3. Objetivos**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA., tendrá los siguientes objetivos estratégicos y operacionales para los próximos 3 períodos:

## **Objetivos Estratégicos**

- Incrementar el número de socios a través de un portafolio de productos y servicios de captaciones y colocaciones
- Consolidar la solidez de la cooperativa
- Atender a las personas que no tienen acceso al crédito
- Mejorar la gobernabilidad y eficiencia.
- Promover la integración con otras entidades.

## **Objetivos Operacionales**

- Aumentar las captaciones
- Mejorar la cartera, colocaciones y montos de mora de crédito.
- Extender los servicios a los principales sectores en aquellas partes menos atendidas
- Fomentar cultura organizacional con planes establecidos
- Mejorar los productos y servicios de la cooperativa

### **4.11.4. Políticas de crédito**

- Se otorgará el crédito inmediato a socios con buen historial crediticio, es decir, sin registros de morosidad y con crédito activo por lo menos hace un año.
- Los montos de crédito están en función de sus ahorros.
- Se otorgará crédito por el 200% de los ahorros registrados durante el último mes.
- Todo crédito demanda puntualidad en los pagos.
- El crédito se entrega mediante un depósito en la libreta de ahorros.
- Todo socio debe ser debidamente informado de las políticas de la cooperativa.
- Se visitará los negocios de los socios que no tienen dependencia laboral para determinar la capacidad de crédito.

### **4.11.5. Políticas de cobranza**

- En caso de mora, el cliente debe acercarse a la cooperativa y se le hará seguimiento cercano hasta que se acerque y pague.
- En caso de mora se debitará de su cuenta el valor correspondiente y se le notificará.

### **4.11.6. Políticas de atención al cliente**

- El servicio se dará con absoluta calidad, agilidad, eficiencia y eficacia.
- Fomentar el apoyo al desarrollo humano y social de la comunidad en la que se asiente la cooperativa.
- Realizar semestralmente encuestas a los clientes sobre los servicios y la atención prestada.
- La duración del servicio al cliente será de cinco a diez minutos por persona dependiendo del trámite.
- Se darán a conocer todos los productos –servicios con sus respectivos costos y beneficios.

#### **4.11.7. Políticas de personal**

- El horario de trabajo en la cooperativa será de lunes a viernes desde las ocho de la mañana a cinco de la tarde con una hora de almuerzo.
- El personal deberá laborar portando el uniforme en perfectas condiciones
- La cooperativa buscará el desarrollo del personal con procesos de capacitación integral.
- El personal gozará de todos los beneficios que la ley determina Cuidar la imagen institucional de la cooperativa e impulsar el crecimiento de su imagen corporativa.
- Guardar el respeto e integración entre todos los miembros de la cooperativa, evitando funcionar por intereses individuales o de grupo, ni la injerencia política ya que puede afectar los objetivos de la cooperativa.

#### **4.11.8. Estrategias**

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistos de los oponentes inteligentes.

Para el planteamiento de estas estrategias se debe tomar en cuenta el tipo de producto y de mercado, así:

#### 4.11.9. Formulación de Estrategias

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos	Estrategias	Políticas	Metas	Indicadores	Presupuesto
Incrementar el número de socios a través de un portafolio de productos y servicios de captaciones y colocaciones.	Aumentar las captaciones	Expandir visitas a asociaciones artesanales, microempresas, comunidades.  Establecer convenios con otras instituciones a fin de captar remesas de migrantes y facilitar al socio su recepción y utilización	Promoción de la cooperativa mediante medios publicitarios.  Mejorar encajes colocaciones de cartera y montos	Incrementar un 15% respecto al periodo anterior. Temporalidad anual de incremento de cartera Rentabilidad obtenida en el periodo.	Grado de alcance obtenido. Porcentualidad de aumento de cartera. Incidencia y tipo de usuarios más frecuentes	\$ 1 200,00
Consolidar la solidez de la cooperativa	Mejorar la cartera, colocaciones y montos de mora de crédito.	Capacitar al personal en ventas y servicio al cliente. Implementar un sistema de evaluación de atención al público.	Promover seminarios de capacitación Motivar a los trabajadores de COACCY	Satisfacer requerimientos de los usuarios de la COACCY	Grado de satisfacción de los clientes de la COACCY	\$ 1 500,00
Atender a las personas que no tienen acceso al crédito	Extender los servicios a los principales sectores en aquellos partes menos atendidas	Buscar nuevos mercados y aperturar sucursales	Diagnosticar, diseñar, elaborar y ejecutar proyectos de creación de agencias.	Promover servicios de la COACCY a los principales sectores urbanos y rurales. Temporalidad: Octubre 2014- Octubre 2015	Nuevos mercados Incremento de clientes. Mejora de cartera	Variable de acuerdo con la magnitud de infraestructura y ubicación.
Mejorar la gobernabilidad y eficiencia.	Fomentar cultura organizacional con planes establecidos	Investigar instituciones que ofrezcan servicios de capacitación en temas requeridos. Aplicar oportunamente un sistema de cultura organizacional competente.	Normar y sistematizar procesos y procedimientos organizativos de comportamiento	Mejorar la actitud y aptitud del Recurso humano.	Comportamiento de todo el Recurso Humano de la COACCY	\$ 1 300,00
Promover la integración con otras entidades.	Mejorar los productos y servicios de la cooperativa	Aplicar nuevas políticas crediticias en temporalidad y montos.	Innovar tasa de interés en captación y crédito	Satisfacer al cliente en productos y servicios. Enero – Diciembre 2015.	Aumento de clientes.	Variable de acuerdo con los requerimientos











**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREDI YA" LTDA.

**Elaborado por:** Grupo de Investigación

#### 4.11.10. Plan Operativo Anual (POA)

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	INDICADORES	CRONOGRAMA	RESULTADOS
<b>Mejorar la cartera, colocaciones y montos de mora de crédito.</b>	Diagnóstico de cartera y colocaciones Análisis de la situación actual. Evaluar procesos aplicados.	Administración.  Financiero.  Gerente.	Auditoria previa.  Estado de cartera y montos Toma de decisiones.	03-01-2014 hasta 22-01-2014. 23-01-2014 hasta 10-03-2014. 12-03-2014 hasta 18-03-2014	Estado de cartera y monto.  Período actual financiero.  Aplicabilidad
<b>Ofrecer un servicio de calidad a través de una atención esmerada y respetuosa</b>	Marketing operacional Logros de calidad de atención al cliente. Satisfacción del usuario.	Administración.  COACCY, usuarios.  Administración	Operatividad, Calidad. Confianza, bienestar.  Agradecimiento	04-04-2014 hasta 22-04-2014. 23-04-2014 hasta 10-05-2014. 16-05-2014 hasta 10-05-2014	Aceptación de tratamiento. Relaciones humanas y públicas de calidad. Complacencia del usuario.
<b>Extender los servicios a los principales sectores en aquellos partes menos atendidas</b>	Estudio de mercado. Proyectar servicios a otros sectores provinciales. Seleccionar los mejores sectores.	Gerente, financiero Administración  Gerente	Sectores seleccionados. Necesidad de servicios de la COACCY en otros sectores. Definición mercados sectoriales.	03-06-2014 hasta 22-06-2014. 23-06 hasta 10-06-2014. 02-07-2014 hasta 10-07-2014	Satisfacción de necesidades de mercado. Ejecución de proyecto seleccionado. Evaluar avance de lo proyectado
<b>Fomentar cultura organizacional con planes establecidos</b>	Planeamiento de estrategias. Selección de cursos necesarios Evaluación	Administración  Gerente  Gerente	Cursos de capacitación a dictarse. Reuniones realizadas/reuniones Planificada.	15-08-2014 hasta 18-08-2014	Mejora de la cultura organizacional

#### 4.11.11. Plan de evaluación y seguimiento

N°	CRITERIO	INDICADOR	VARIABLES	EVIDENCIAS	DESCRIPCIÓN DE LA EVIDENCIA	ESTADO DEL INDICADOR	CRITERIOS PARA EL CALCULO DEL INDICADOR Y ESCALA	ACCIONES	RESPONSABLES
1	Mejorar la cartera, colocaciones y montos de mora de crédito.	Auditoria previa. Estado de cartera y montos de Toma de decisiones	Colocaciones y montos de mora de crédito.	Cartera mejorada	Estado financiero consolidado Estado de resultados: balances optimizados	 	Informe favorable Incremento de cartera	Extensión programas-crediticios	Administración. Financiero. Gerente.
2	Ofrecer un servicio de calidad a través de una atención esmerada y respetuosa	Operatividad, Calidad. Confianza, bienestar. Agradecimiento	Servicio de calidad. Atención esmerada	Satisfacción de clientes Personal capacitado	Pago oportuno Motivación	 	No existe mora Satisfacción Laboral	Crecimiento financiero Bienestar	Administración. COACCY, usuarios. Administración
3	Extensión de los servicios a los principales sectores en aquellos partes menos atendidas	Estudio de mercado. Proyectar servicios a otros sectores provinciales.	Extensión de servicios Sectores atendidos	Nuevos programas Microempresas	Incremento de socios Atención Oportuna	 	Porcentualidad de Socios Eliminar papeleo	Publicidad Base de datos	Gerente, financiero Administración Gerente
4	Fomentar cultura organizacional con planes establecidos	Cursos de capacitación a dictarse. Reuniones realizadas/reuniones Planificada.	Cultura organizacional Planes Objetivos	Seminarios de capacitación Proyectos ejecutados	Selección de empresas de capacitación idóneas. Evaluación de logros	 	Formación competitiva Efectividad	Aplicación Optima Garantía organizacional	Administración Gerente Gerente
5	Mejorar los productos y servicios de la cooperativa	Nuevos productos y servicios. Aceptación de promoción. Aplicación al mercado.	Mejorar productos Cooperativa	Créditos cinco por uno Clase AAA	Otorgamiento Buscar excelencia	 	Cantidad de préstamos otorgados Ubicación actual	Normatividad No establecido	Administrativos Administrativos Gerente

#### VALORACION DE ESTADO

	ALTO
	MEDIO
	BAJO

## **4.12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.12.1. Conclusiones**

- La Planificación Estratégica se constituye en una herramienta y filosofía de trabajo que actualmente pondera de forma eficaz el razonamiento que permiten canalizar a través de las perspectivas: financiera, clientes, proceso internos y aprendizaje organizacional; para la toma de decisiones gerenciales de todos los niveles organizacionales
- El estudio de una planificación estratégica en la organización contempla el proceso de elaboración de las estrategias aparte de traducirla a objetivos y medidas concretas
- Los indicadores de gestión no financieros y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” Ltda. Permiten el monitoreo en tiempo real del avance del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos y traducidos por medio de la visión de la organización.
- La administración de la cooperativa ha funcionado de la manera regular orientando solamente de experiencias provenientes de la gerencia.
- El proceso de planificación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” Ltda., es inadecuado ya que no tiene delineado las políticas y estrategias institucionales de manera integral e integrada.
- Los procesos administrativos son deficientes por cuanto no se ajustan a las necesidades de la institución debido principalmente la falta de políticas en diferentes áreas administrativa.
- Los socios tienen en general un buen criterio de la cooperativa pero no tienen conocimiento total de los productos financiero que se ofrece, siendo los más conocidos, la libreta de ahorro y el crédito en sus distintas modalidades razón por lo que es necesario considerar otras alternativas como la creación de otros servicios.

#### **4.12.2. Recomendaciones**

- Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA” LTDA deberá establecer las estrategias propuestas para que así pueda mejorar a la institución financiera pues de esta manera mejorar su proceso administrativo permitirá además que la cooperativa sea conocida e identificada con mayor facilidad por las personas que deseen adquirir sus servicios.
- Facilitar una recompensa extra a aquellos empleados con mayor orientación al socio.
- Crear un procedimiento de reclamaciones para los clientes: que permita que estos sean atendidos en el menor tiempo posible y que dicho reclamo sea canalizado para satisfacción del socio y de la organización.
- Desarrollar un plan para mejora la confianza e idealización del socio.
- Desarrollo de un programa de Marketing orientado a objetivos; mismos que darán a la organización una mayor orientación al logro.
- Para mejorar los procesos defectuosos de la Cooperativa “CREDI YA” LTDA se invita a generar programa de capacitación especializada considerando las perspectivas finanzas, clientes, procesos, y talento humano.
- Es necesario cimentar un estudio sobre las microfinanzas a nivel de la provincia de Tungurahua y fundamentalmente del Cantón Ambato, a fin de conocer la oferta y demanda crediticia local.
- Es imperioso mejorar los productos financiero y la atención al cliente para posicionar a la cooperativa como una institución fuerte y sólida y con una buena imagen.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- ✓ Extra.ec. Diario Extra. Guayaquil. Guayaquil, vie 11/ene/13
- ✓ Dumrau, 2009. Finanzas Corporativas. Alfa Omega. Buenos Aires
- ✓ Certo C. Samuel, Peter J. Paúl.1997. Dirección Estratégica. McGraw Hill. Madrid
- ✓ Braeley Richard A y Millard, J; Fundamentos de Financiación Empresarial, Tomo III.
- ✓ Batista Licea, Tania y Calderón Rivero Rodelta (2009), Análisis económico financiero
- ✓ Chiriboga Castro Alfonso. Manual de análisis financieros. Ediciones CEDE COOP. Quito. 1996
- ✓ Porter, Michael. E. 1980. Estratégias Competitivas. Ediciones Pirámide. Madrid.
- ✓ Zavala Abel Andrés. 2003. Planificación Estratégica y Desarrollo Empresarial. Editorial San Marcos. Lima.
- ✓ Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.
- ✓ Sallenave, Jean Paul. 2006. Gerencia y planeación estratégica. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- ✓ Reinoso Cifuentes Víctor A. 2006, el proceso administrativo y su aplicación en las empresas. Sexta edición. Editorial Pedagógica Freire. Riobamba. Ecuador.

## **LINKOGRAFÍA**

- ✓ [http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea\\_pempresa\\_3b.asp](http://www.emprendedorxxi.coop/html/creacion/crea_pempresa_3b.asp)
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos28/sociedades-cooperativas/sociedades-cooperativas.shtml#ixzz32aPXzhCn>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/analisis-y-evaluacion-financiera.htm> fecha de consulta: febrero 2014.
- ✓ <http://rivero.8k.com/Cliente%20Interno.htm>
- ✓ <http://definicion.de/plan/#ixzz32mWoyESO>
- ✓ [www. plannegocios.com](http://www.plannegocios.com)
- ✓ [http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica)
- ✓ [www.cip.org.ec/en/indicadores.../189.../105-riesgo-país-emb.html](http://www.cip.org.ec/en/indicadores.../189.../105-riesgo-país-emb.html)

- ✓ [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec); Standard & Poor's Calificadora de riesgos de los Estados Unidos de América, de acuerdo a la información proporcionada por la Superintendencia de Bancos y Compañías del Ecuador
- ✓ [www.cip.org.ec/en/indicadores.../189.../105-riesgo-país-emb.html](http://www.cip.org.ec/en/indicadores.../189.../105-riesgo-país-emb.html)

# ANEXOS



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA.  
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**ANEXO 01.**

**FICHA DE OBSERVACIÓN No. 1**

**DATOS INFORMATIVOS:**

**Tema:** Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “CREDI YA LTDA”, de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua

**OBJETIVO:** Conocer el Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “CREDI YA LTDA”, de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua

Distinguido señor (a)

Solicitamos su colaboración para observar la documentación sobre Plan Estratégico Financiero.

Aclaremos que esto no los compromete en nada que no sea investigación.

FECHA: .....

Aclaremos que esto no los compromete en nada que no sea investigación.

1.-Nombre del Documento:.....

2.- Contexto del documento:.....

3.- Descripción del contenido del documento:

1. Creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”.	
2. Autorización y legalización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”.	
3. Estadísticas.	
4. Programas.	
5. Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2013	
6. Normativo interno.	

4. Análisis del documento:

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



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA.  
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**ANEXO 02.**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

Tipo: Documental

Gerente ( )

Nivel: Descriptivo

Subgerente ( )

Modalidad: Participativo

Presidente ( )

**Tema:** Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “CREDI YA LTDA”, de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua

**OBJETIVO:** Conocer el Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “CREDI YA LTDA”, de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua

Distinguido señor (a)

Solicitamos su colaboración para que conteste las preguntas formuladas en la presente entrevista. Aclaramos que esto no los compromete en nada que no sea investigación.

PREGUNTAS	CONTENIDOS
1. ¿Existe Plan Estratégico en la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “CREDI YA LTDA”. ( ) NO ( ), ¿Por qué?	
2. ¿Plan Estratégico en la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “CREDI YA LTDA”El contempla actividades para recuperar la cartera de clientes morosos? SÍ ( ) NO ( ), ¿Por qué?	
3. ¿El personal del área financiera garantiza la segura y confiable otorgación de créditos? SÍ ( ) NO ( ), ¿Por qué?	
4. ¿Hay frecuente participación de los socios en el desarrollo de SÍ ( ) NO ( ), ¿Por qué?	
5. ¿Existen en el PEI propuestas de campañas de información y promoción de sobre otorgación de créditos? SÍ ( ) NO ( ), ¿Por qué?	

Gracias por su atención



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA.  
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**ANEXO 04.**

**GUÍA DE ENCUESTA**

Tipo: Documental

Directivos ( )

Nivel: Descriptivo

Funcionarios ( )

Modalidad: Participativa

**Tema:** PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI YA LTDA”, DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA

**OBJETIVO:** Conocer el Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “CREDI YA LTDA”, de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua

Distinguido señor (a)

La presente entrevista, aportará significativamente al proceso investigativo. Solicitamos su colaboración para que conteste las preguntas formuladas en ella.

**Cuestionario**

1. ¿Conoce usted sobre Planificación estratégica? SI ( ) NO ( )
2. ¿La cooperativa que usted gerencia aplica la Planificación estratégica? SI ( ) NO ( )
3. ¿La cooperativa que usted mantiene un sistema de Planificación estratégica SI ( ) NO ( )
4. ¿Ha evolucionado la Planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “CREDI YA LTDA”? SI ( ) NO ( )
5. ¿La Cooperativa tiene orientación segura y confiable en el sistema financiero? SI ( ) NO ( )
6. ¿Tiene riesgo la cooperativa con su sistema financiero? SI ( ) NO ( )
7. ¿La Superintendencia de Bancos y Seguros controla la funcionalidad de su Cooperativa? SI ( ) NO ( )
8. ¿La Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI YA LTDA”. Mantiene Políticas de colocación en cartera de crédito? SI ( ) NO ( )
9. ¿ Los alcances de aplicabilidad de la Planificación Estratégica cumplen con la misión y visión planteadas? SI ( ) NO ( )
10. La cooperativa mantiene los siguientes tipos de crédito? SI ( ) NO ( )
  - a) Créditos de consumo ( )
  - b) Créditos de vivienda ( )
  - c) Préstamos de estudios ( )
  - d) Préstamos personales ( )
  - e) Microcrédito Empresarial ( )
  - f) Microcrédito Inmobiliario ( )

Gracias por su atención



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA.  
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**ANEXO 03.**

**GUÍA DE ENCUESTA**

Tipo: Documental

Socios ( )

Nivel: Descriptivo

Modalidad: Participativa

**Tema:** PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CREDI YA LTDA”, DE LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA

**OBJETIVO** Conocer el Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “CREDI YA LTDA”, de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua

Distinguido señor (a)

Solicitamos su colaboración para que conteste las preguntas formuladas en la presente encuesta. Aclaremos que esto no los compromete en nada que no sea investigación.

**Cuestionario**

1. ¿Conoce usted sobre Planificación Estratégica? SI ( ) NO ( )
2. ¿La cooperativa de la que usted es socio mantiene actualmente un Plan Estratégico Financiero? SI ( ) NO ( )
3. ¿La cooperativa tiene programas de créditos? SI ( ) NO ( )
4. ¿La Cooperativa de Ahorro Y Crédito “CREDI YA LTDA”, garantiza el eficaz funcionamiento del Departamento de Créditos? SI ( ) NO ( )
5. ¿La cooperativa “CREDI YA LTDA”, tiene orientación segura y confiable en la otorgación de créditos? SI ( ) NO ( )
6. ¿La cooperativa “CREDI YA LTDA”, mantiene un control administrativo/financiero estricto sobre la otorgación oportuna de los créditos? SI ( ) NO ( )
7. ¿La cooperativa “CREDI YA LTDA”, ha expandido la cartera a los clientes en la ciudad de provincia de Tungurahua? SI ( ) NO ( )
8. ¿La Superintendencia de Bancos y Seguros controla la actividad de la Cooperativa “CREDI YA LTDA”? SI ( ) NO ( )
9. ¿La COAC “CREDI YA LTDA” mantiene Políticas de colocación en cartera de crédito? SI ( ) NO ( )
10. ¿La cooperativa mantiene los siguientes tipos de Crédito? SI ( ) NO ( )
  - a. Créditos de consumo ( )
  - b. Créditos de vivienda ( )
  - c. Microcrédito Empresarial ( )
  - d. Microcrédito Inmobiliario ( )
  - e. Préstamos de estudios ( )
  - f. Préstamos personales ( )


Gracias por su atención

# IMÁGENES







		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDI YA LTDA</b>			
		<b>ESTADO DE RESULTADO</b>			
		<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012</b>			
4	<b>GASTOS</b>				
41	INTERESES CAUSADOS				1347,58
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO			1347,58	
410115	depósitos de ahorro		36,98		
410130	depósitos a plazo		389,17		
410190	gastos de certificados		921,43		
44	PROVISIONES				1393,56
4402	CARTERA DE CRÉDITOS			1393,56	
440220	(Crédito para microempresa)		1393,56		
45	GASTOS DE OPERACIÓN				20585,75
4501	GASTOS DE PERSONAL			8950,84	
450105	Sueldos		5213,33		
450110	beneficios sociales		932,40		
45011005	Décimo Tercer Sueldo	567,40			
45011010	Décimo Cuarto Sueldo	365,00			
450120	aportes al IESS		827,27		
450190	Otros		1956,84		
45019005	Refrigerio/Alimentación	77,98			
45019010	Uniformes	220,93			
45019015	Atenciones	40,36			
45019030	HORAS EXTRAS	254,00			
45019035	COMISIONES	1341,52			
45019040	MOVILIZACION	22,05			
450191	gastos asamblea		21,00		

4502	HONORARIOS			372,00	
450210	honorarios profesionales		372,00		
4503	SERVICIOS VARIOS			5834,31	
450305	movilización, fletes y embalajes		27,40		
450315	publicidad y propaganda		1096,28		
450320	Luz Eléctrica		101,28		
450321	Agua		167,85		
450325	Seguros		52,54		
450330	Arrendamientos		1860,00		
450355	Periódicos y copias		27,63		
450365	Teléfono		406,85		
450370	Materiales de Oficina		540,15		
450390	otros servicios		1535,51		
45039005	Aseo Y limpieza	60,27			
45039015	Gastos De adecuación	196,92			
45039025	Judiciales y Notariales	55,43			
45039035	Credireport	530,00			
45039040	Gasto IVA	692,89			
450391	servicios bancarios		18,82		
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS			132,26	
450410	impuestos municipales		132,26		
45041005	Patentes Municipales	132,26			
4505	DEPRECIACIONES			1364,83	
450525	muebles, enseres y equipos de oficina		318,18		
450530	equipos de computación		1046,65		
4506	AMORTIZACIONES			1573,55	
450610	gastos de constitución y organización		600,00		
450615	gastos de instalación		506,90		

450625	programas de computación		466,65		
4507	OTROS GASTOS			2357,96	
450710	Donaciones		1996,80		
450725	Promociones		213,65		
450730	Agasajos		90,00		
450790	OTROS		57,51		
45079005	GASTOS NO DEDUCIBLES	57,51			
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES				338,46
4690	OTRAS			338,46	
469001	Banco Internacional		338,46		
	<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>23326,89</b>	<b>23326,89</b>	<b>23326,89</b>
5	<b>INGRESOS</b>				
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS				9160,26
5101	DEPÓSITOS			194,80	
510110	depósitos en bancos y otras instituciones		194,80		
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CRÉDITO			8965,46	
510420	cartera de créditos para la microempresa		8910,37		
510430	de mora		55,09		
54	INGRESOS POR SERVICIOS				3710,49
5403	AFILIACIONES Y RENOVACIONES			3287,00	
540305	Afiliaciones		3287,00		
5404	MANEJO Y COBRANZAS			420,25	
540405	NOTIFICACIONES		420,25		
5405	SERVICIOS COOPERATIVOS			3,24	
540590	Otros Ingresos		3,24		
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES				11219,8



5590	OTROS			11219,8	
559010	Otros ingresos		11219,8		
56	OTROS INGRESOS				825,00
5690	OTROS			825,00	
569003	CREDITREPORT		635,00		
569004	CARPETAS/COPIAS		190,00		
	<b>TOTAL INGRESOS</b>				<b>24577,09</b>
	<b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>				<b>1250,20</b>

\_\_\_\_\_  
 Ing. Cristina Santamaría  
 GERENTE

\_\_\_\_\_  
 Lcda. Gladys Ayachipo  
 CONTADORA

\_\_\_\_\_  
 Sr. Fausto Pérez  
 PRESIDENTE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

\_\_\_\_\_  
 Sr. Mercedes Chango  
 PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDI YA LTDA  
PROVISIÓN CARTERA AÑO 2012**

CARTERA TOTAL	139355,83
PORCENTAJE	1%
VALOR A PROVISIONAR	<b>1393,56</b>

**NOTA:** La provisión se realiza de acuerdo al Art.10 de la Ley de Régimen Tributario Interno

\_\_\_\_\_  
ELABORADO  
Lcda. Gladys Ayachipo  
CONTADORA

\_\_\_\_\_  
APROBADO  
Ing. Cristina Santamaría  
GERENTE



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDI YA LTDA**

**DISTRIBUCIÓN DEL EXCEDENTE**

(+)	Excedente bruto	<b>1250,20</b>
(-)	15% Participación trabajadores	187,53
(=)	Excedentes antes del pago del Impuesto a la Renta	1062,67
(-)	23% Impuesto a la renta	257,64
(=)	<b>EXCEDENTE A DISTRIBUIR</b>	<b>805,03</b>
(-)	50% Reserva legal	402,52
(-)	5% Superintendencia de Cooperativas	40,25
(-)	45% Disposición de la Asamblea	<b>362,26</b>

\_\_\_\_\_  
Ing. Cristina Santamaría  
GERENTE

\_\_\_\_\_  
Lcda. Gladys Ayachipo  
CONTADORA



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDI YA LTDA**  
**DISTRIBUCIÓN DEL EXCEDENTE**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE EL 2012**

**DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES**

Nº	NOMINA	MESES LAB.	CARGAS FAM.		10%	5%	TOTAL A RECIBIR
1	AYACHIPO GLADYS	144		1	61,23	62,51	123,74
2	LIMACHI ANGEL	150		0	63,79		63,79
		<b>294</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>125,02</b>	<b>62,51</b>	<b>187,53</b>

Lcda. Gladys Ayachipo  
 Contadora

Ing. Cristina Santamaría  
 Gerente





**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDI YA LTDA**  
**BALANCE GENERAL**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>				
11	FONDOS DISPONIBLES				62625,01
1101	CAJA			36517	
110105	Efectivo		36317		
110110	caja chica		200		
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS			26108,01	
110302	Guayaquil		13416,99		
110303	CODESARROLLO		5374,57		
110305	COAC CREDIL LTDA		7316,45		
13	INVERSIONES				111432,77
1301	PARA NEGOCIAR DE ENTIDADES DEL SECTOR PR			111432,77	
130110	de 31 a 90 días		96432,77		
130115	de 91 a 180 días		14000		
130125	de más de 360 días		1000		
14	CARTERA DE CREDITOS				316900,44
1402	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCE			1000	
140205	de 1 a 30 días		74,38		
140210	de 31 a 90 días		159,18		
140215	de 91 a 180 días		245,81		
140220	de 181 a 360 días		520,63		
1404	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA			297837,88	
140405	de 1 a 30 días		54381,95		
140410	de 31 a 90 días		85081,01		
140415	de 91 a 180 días		79293,87		
140420	de 181 a 360 días		58730,61		
140425	de más de 360 días		20350,44		
1414	CARTERA DE CÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA			14453,6	
141405	de 1 a 30 días		3692,56		
141410	de 31 a 90 días		4829,56		
141415	de 91 a 180 días		3975,5		

141420	de 181 a 360 días		1955,98		
1424	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA			6809,97	
142405	de 1 a 30 días		2368,93		
142410	de 31 a 90 días		1680,09		
142415	de 91 a 180 días		1875,46		
142420	de 181 a 360 días		792,32		
142425	de más de 360 días		93,17		
1499	(PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES)			-3201,01	
149920	(cartera de créditos para la microempresa		-3201,01		
16	CUENTAS POR COBRAR				140
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS			140	
169090	Otras		140		
16909005	Anticipos varios	140			
18	PROPIEDADES Y EQUIPO				9824,1
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA			5463,13	
180501	Muebles de Oficina		5214,13		
180502	equipo de oficina		249		
1806	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			4754	
180601	equipos de computación		4754		
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE			2565	
180705	Motos		2565		
1899	(DEPRECIACIÓN ACUMULADA)			-2958,03	
189915	(muebles, enseres y equipos de oficina)		-916,23		
189920	(equipos de computación)		-1635,7		
189925	(unidades de transporte)		-406,1		
19	OTROS ACTIVOS				4931,03
1905	GASTOS DIFERIDOS			3223,34	
190505	gastos de constitución y organización		3000		
190520	programas de computación		3360		
190599	(amortización acumulada gastos diferidos		-3136,66		
1990	OTROS			1707,69	
199010	otros impuestos		1107,69		
19901005	Retención 2% Renta	49,03			

19901010	Anticipo impuesto a la renta	1058,66			
199015	DEPOSITO EN GARANTIA Y PARA IMPOR			600	
19901501	Garantía de arriendo	600			
	<b>TOTAL ACTIVO</b>				<b>505853,35</b>
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>				
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO				305111,56
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA			79940,41	
210135	Depósitos de ahorros		15811,36		
210136	Ahorro a la vista		46260,3		
210141	Ahorro Programado		16009,89		
210142	Ahorro Navideño		1858,86		
2103	DEPÓSITOS A PLAZO			225171,15	
210305	de 1 a 30 días		10600		
210310	de 31 a 90 días		47654,02		
210315	de 91 a 180 días		100026,03		
210320	de 181 a 360 días		63191,1		
210325	de más de 361 días		3700		
25	CUENTAS POR PAGAR				14083,43
2503	OBLIGACIONES PATRONALES			1222,94	
250310	Beneficios Sociales		666,27		
25031005	Décimo Tercer Sueldo	215,77			
25031010	Décimo Cuarto Sueldo	450,5			
250315	Aportes al IESS		556,67		
25031505	Aporte Personal 9.35%	242,08			
25031510	Aporte Patronal 12.15%	314,59			
2504	RETENCIONES			290,99	
250405	retenciones fiscales		290,99		
25040505	Retención Renta	89,16			
25040510	Retención IVA	173,11			
25040525	Rendimientos Financieros	28,72			
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS			12569,5	
259090	otras cuentas por pagar		12569,5		
25909001	SEGUROS PRESTAMOS	12569,5			

26	OBLIGACIONES FINANCIERAS				69488,22
2606	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS D			69488,22	
260605	de 1 a 30 días		3516,7		
260610	de 31 a 90 días		7103,92		
260615	de 91 a 180 días		10738,45		
260620	de 181 a 360 días		21891,48		
260625	de más de 360 días		26237,67		
	<b>TOTAL PASIVO</b>				<b>388683,21</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>				
31	CAPITAL SOCIAL				100518,6
3103	APORTES DE SOCIOS			100518,6	
310305	certificados de aportación		100518,6		
33	RESERVAS				764,78
3301	LEGALES			402,52	
330101	RESERVA LEGAL		402,52		
3303	ESPECIALES			362,26	
330310	para futuras capitalizaciones		362,26		
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES				10590,46
3402	DONACIONES			10590,46	
340205	EN EFECTIVO		10590,46		
36	RESULTADOS				5296,3
3603	UTILIDAD O EXEDENTER DEL EJERCICIO			5296,3	
360301	excedente no distribuido		5296,3		
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>				<b>117170,14</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>				<b>505853,35</b>

\_\_\_\_\_  
 Ing. Cristina Santamaría  
 GERENTE

\_\_\_\_\_  
 Sr. Fausto Pérez  
 PRESIDENTE CONSEJO DE ADMINISTRACION

\_\_\_\_\_  
 Lcda. Gladys Ayachipo  
 CONTADORA

\_\_\_\_\_  
 Sr. Mercedes Chango  
 PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDI YA LTDA**  
**BALANCE RESULTADO**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

<b>4</b>	<b>GASTOS</b>				
41	INTERESES CAUSADOS				17473,61
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO			17173,6	
410115	depósitos de ahorro		586,63		
410130	depósitos a plazo		13351,91		
410190	gastos de certificados		3235,06		
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS			300,01	
410330	obligaciones con entidades financieras d		300,01		
44	PROVISIONES				1807,45
4402	CARTERA DE CRÉDITOS			1807,45	
440220	(Crédito para microempresa)		1807,45		
45	GASTOS DE OPERACIÓN				57959,82
4501	GASTOS DE PERSONAL			27137,77	
450105	Sueldos		13485,75		
450110	beneficios sociales		2680,66		
45011005	Décimo Tercer Sueldo	1641,16			
45011010	Décimo Cuarto Sueldo	1039,50			
450120	aportes al IESS		2392,78		
450135	fondo de reserva IESS		564,23		
450190	Otros		8014,35		
45019005	Refrigerio/Alimentación	1401,69			
45019010	Uniformes	787,69			
45019030	HORAS EXTRAS	819,66			
45019035	COMISIONES	4704,43			
45019040	MOVILIZACIÓN	300,88			
4502	HONORARIOS			206,00	
450210	honorarios profesionales		206,00		

4503	SERVICIOS VARIOS			20561,88	
450310	servicios de guardianía		100,00		
450315	publicidad y propaganda		3164,72		
450320	Luz Eléctrica		551,32		
450321	Agua		280,02		
450330	Arrendamientos		5750,00		
450340	Gastos bancarios		39,3		
450345	Capacitaciones		105		
450355	Periódicos y copias		115,23		
450365	Teléfono		1609,39		
450370	Materiales de Oficina		1284,28		
450390	otros servicios		7562,62		
45039005	Aseo Y limpieza	957,56			
45039015	Gastos De adecuación	2789,75			
45039025	Judiciales y Notariales	275,64			
45039035	Credireport	1095,00			
45039040	Gasto IVA	2444,67			
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS			230,13	
450410	impuestos municipales		209,17		
45041005	Patentes Municipales	125,17			
45041020	Permisos de funcionamientos	84,00			
450430	multas y otras sanciones		20,96		
4505	DEPRECIACIONES			1716,42	
450525	muebles, enseres y equipos de oficina		423,65		
450530	equipos de computación		886,67		
450535	unidades de transporte		406,1		
4506	AMORTIZACIONES			2731,78	
450610	gastos de constitución y organización		600,00		
450615	gastos de instalación		1011,82		
450625	programas de computación		1119,96		
4507	OTROS GASTOS			5375,84	
450710	Donaciones		160,00		
450715	mantenimiento y reparaciones		222,41		

450720	Repuestos y Accesorios		86,11		
450730	Agasajos		3128,15		
450735	Soporte Técnico AFC		300,00		
450790	OTROS		1479,17		
45079005	GASTOS NO DEDUCIBLES	80,00			
45079006	GASTOS VARIOS	1399,17			
	<b>TOTAL GASTOS</b>				<b>77240,88</b>
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>				
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS				62373,47
5101	DEPÓSITOS			284,80	
510110	depósitos en bancos y otras instituciones		284,80		
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN			2821,24	
510305	para negociar		2821,24		
5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CRÉ			59267,43	
510420	cartera de créditos para la microempresa		58003,9		
510430	de mora		1263,53		
54	INGRESOS POR SERVICIOS				11455,83
5403	AFILIACIONES Y RENOVACIONES			5061,00	
540305	Afiliaciones		5061,00		
5404	MANEJO Y COBRANZAS			6394,83	
540405	NOTIFICACIONES		6291,83		
540410	Cobranza Judiciales		103,00		
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES				6456,18
5590	OTROS			6456,18	
559010	Otras		6456,18		2251,70
56	OTROS INGRESOS				
5690	OTROS			2251,7	
569003	CREDITREPORT		1949,4		
569004	CARPETAS/COPIAS		302,3		
	<b>TOTAL INGRESOS</b>				<b>82537,2</b>
	<b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>				<b>5296,30</b>



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDI YA LTDA

### PROVISIÓN CARTERA AÑO 2013

CARTERA TOTAL	320101,45
PORCENTAJE	1%
VALOR A PROVISIONAR	<b>3201,01</b>

**NOTA:** La provisión se realiza de acuerdo al Art.10 de la Ley de Régimen Tributario Interno

ELABORADO  
Lcda. Gladys Ayachipo  
CONTADORA

APROBADO  
Ing. Cristina Santamaría  
GERENTE

## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDI YA LTDA



### DISTRIBUCIÓN DEL EXCEDENTE AÑO 2013

(+)	Excedente bruto	5296,30
(-)	15% Participación trabajadores	794,44
(=)	Excedentes antes del pago del Impuesto a la Renta	4501,86
+	GASTOS NO DEDUCIBLES	80,00
(=)	EXCEDENTE GRABABLE IMPUESTO A LA RENTA	4581,86
(-)	22% Impuesto a la renta	1008,01
(=)	EXCEDENTE A DISTRIBUIR	3493,85
(-)	50% Reserva legal	1746,92
(-)	1% Superintendencia de Cooperativas	34,94
(-)	49% Disposición de la Asamblea	1711,99

Ing. Cristina Santamaría  
GERENTE

Lcda. Gladys Ayachipo  
CONTADORA

Sr. Fausto Pérez  
PRESIDENTE CONSEJO DE ADMINISTRACION

Sr. Mercedes Chango  
PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIG.