



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ALFONSO LTDA, DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA PERÍODO 2016 A 2020”

AUTORA:

LIDIA ANGÉLICA TISALEMA TISALEMA

AMBATO – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Sra. Lidia Angélica Tisalema Tisalema, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Edison Vinicio Calderón Morán

DIRECTOR

Ing. Luis Alcides Orna Hidalgo

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD

Yo, Lidia Angélica Tisalema Tisalema, declaro que el presente trabajo de titulación de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 27 de octubre de 2016.

Lidia Angélica Tisalema Tisalema

C.I. 1804624953

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a mi dios, por haberme dado lo maravilloso que es mi vida y permitir haberme llegado a este momento más importante que es mi formación profesional.

De igual manera dedico de todo corazón esta tesis a mis padres María y Enrique que me dieron la vida en la cual a pesar de haber perdido en muy temprana edad han estado siempre cuidándome y guiándome desde el cielo.

A mi esposo José Luis que siempre ha estado junto a mí y brindándome su apoyo, muchas veces poniéndose en papel de mis padres.

Y a mi hija Odalys que es el motor de mi vida quien con su tierna edad me dio fuerzas para seguir luchando y venciendo obstáculos en la vida.

Lidia Angélica TisalemaTisalema

AGRADECIMIENTO

Agradezco a dios por haberme brindado la oportunidad de vivir y protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, ya que en ella adquirí los conocimientos de mi formación profesional y a sus docentes por haber brindado y compartido sus enseñanzas del saber.

De, manera especial al Ing. Edison Calderón Director y al Ing. Luis Orna Miembro de mi trabajo de titulación quienes con esfuerzo y paciencia me han guiado durante el desarrollo de mi trabajo de tesis.

A la Cooperativa de ahorro y crédito “SAN ALFONSO LTDA. al representante legal Gerente General Lic. María Carmen Lligalo por abrirme las puertas de su prestigiosa institución y facilitarme con toda la documentación necesaria para poder realizar mi proyecto de investigación.

Gracias de Corazón....

Lidia Angélica TisalemaTisalema

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	viii
Índice de ilustraciones	ix
Índice de anexos.....	ix
Resumen ejecutivo	x
Summary.....	xi
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos	3
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	4
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	4
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	5
2.2.1 Planificación estratégica	5
2.2.2 Características de la planificación estratégica	5
2.2.3 Elementos de la planificación estratégica.....	6
2.2.4 Responsables de la planificación estratégica.....	9
2.2.5 Análisis FODA	10
2.2.6 Misión.....	11
2.2.7 Visión.....	12
2.2.8 Valores de la empresa.....	13

2.2.9	Objetivos Estratégicos	13
2.2.10	Organización.....	14
2.2.11	Estrategias.....	16
2.2.12	Presupuestos	16
2.2.13	Estudios de mercado.....	18
2.2.14	Estudio financiero.....	19
2.3	IDEA A DEFENDER	19
2.4	VARIABLES	20
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		23
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	23
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	23
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	23
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	24
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		26
4.1	TITULO:	26
4.2	PROPUESTA.....	26
4.2.1	Matriz FODA.....	38
4.2.2	Misión.....	48
4.2.3	Visión.....	48
4.2.4	Valores corporativos.....	48
4.2.5	Objetivos estratégicos.....	50
4.2.6	Plan de adquisición.....	67
4.2.7	Factibilidad financiera	75
CONCLUSIONES		86
RECOMENDACIONES.....		87
BIBLIOGRAFIA		88
ANEXOS		90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Elementos de la planificación estratégica.....	6
Tabla 2: Responsables de la planificación estratégica.....	10
Tabla 3: Estructura de la organización	15
Tabla 4: Análisis interno impacto	39
Tabla 5: Análisis externo impacto	40
Tabla 6: Análisis Interno.....	41
Tabla 7: Análisis Externo	43
Tabla 8: Objetivos Estratégicos y Operativos.....	50
Tabla 9: Objetivo Servicio al Cliente	52
Tabla 10: Capacitación del personal del servicio al cliente.....	53
Tabla 11: Mecanismos para resolver las quejas y sugerencias.....	54
Tabla 12: Estudio de Mercado	55
Tabla 13: Operatividad de las nuevas oficinas	56
Tabla 14: Contratación de nuevo personal	57
Tabla 15: Metas de Colocación y recuperación de cartera	58
Tabla 16: Redefinir el proceso de colocación de cartera	59
Tabla 17: Nuevo proceso de cobranza.....	60
Tabla 18: Aplicación de nuevos mecanismos de cobranza.....	61
Tabla 19: Evaluación inicial	62
Tabla 20: Plan de capacitación	63
Tabla 21: Programa de incentivos y recompensas.....	64
Tabla 22: Evaluación de 360 grados.....	65
Tabla 23: Plan de adquisición.....	67
Tabla 24: Promedio de incremento salarial	75
Tabla 25: Presupuesto Salarial.....	76
Tabla 26: Presupuesto de ingresos.....	77
Tabla 27: Gastos por pagos de intereses de captaciones	79
Tabla 28: Gastos Operativos.....	83
Tabla 29: Presupuesto total estimado	84

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Características de la planificación estratégica	5
Ilustración 2: Criterios para hacer los objetivos estratégicos	14
Ilustración 3: Productos y servicios	27
Ilustración 4: Tipos de créditos.....	27
Ilustración 5: Tipos de captación	27
Ilustración 6: Otros tipos.....	28
Ilustración 7: Matriz FODA.....	47
Ilustración 8: Valores Corporativos de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Alfonso Ltda.	48
Ilustración 9: Ingresos por Créditos Proyectados	78
Ilustración 10: Otros ingresos	78
Ilustración 11: Estimación de Gastos.....	80
Ilustración 12: Presupuesto por objetivo operativo	80
Ilustración 13: Utilidad Estimada	85

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: RUC	91
Anexo 2: Información General	92
Anexo 3: Información General 2	93
Anexo 4: Reglamento interno de trabajo	94
Anexo 5: Manual de créditos	95
Anexo 6: Depreciaciones	96
Anexo 7: Rol de pagos año 1	98
Anexo 8: Estados financieros	100
Anexo 9: Distribución de los ingresos	104
Anexo 10: Cartera de crédito	105
Anexo 11: Cartera vencida de micro créditos.....	105
Anexo 12: Cartera vencida en porcentaje por tiempo.....	106
Anexo 13: Cartera vencida de micro crédito en plazo.....	106

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación es una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua periodo 2016 a 2020, con la finalidad de cumplir los objetivos y metas planteadas en la institución. Se realizó un análisis interno y externo del impacto de la gestión en la institución a través de un análisis FODA, en donde se logró determinar que existe un alto porcentaje de cartera vencida, la cual se produce por la falta de capacitación en los procesos de identificación de la situación económica real de los socios y como esto incide en la recuperación de la cartera. Se elaboró la propuesta en la cual se desarrolló el manual de funciones según el perfil que debe cumplir el personal que labora en esta entidad, se estableció objetivos estratégicos encaminados a alcanzar aspectos claves de la visión de cómo mejorar la colocación y recuperación de créditos.

Se recomienda al personal administrativo socializar el organigrama estructural y el manual de funciones que se ha elaborado en la presente investigación, el que servirá como referencia para establecer los parámetros de diagnóstico económico de los socios, adicionalmente se sugiere realizar las evaluaciones periódicas a los procesos definidos, seguidamente de capacitaciones para controlar de cierta forma el porcentaje de cartera vencida.

Palabras Claves: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, MANUAL DE PROCESOS, FODA.

Ing. Edison Vinicio Calderón Morán
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

This research is a Strategic Planning for the “San Alfonso Ltd.” Credits and Savings Association in Ambato city, Tungurahua Province in the 2016-2020 period, in order to achieve the institution planned objectives and goals. An internal and external analysis was developed about the impact of the institution’s management through the SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analysis which helped to determine that there is a high percentage of past due portfolio, due to the lack of training in the processes of identification of the real economic situation of the associates and how this affects the portfolio recovery. The proposal was executed in which a manual of functions was developed according to the profile the staff must fulfill; strategic objectives were established towards the achievement of key aspects of the vision of how to improve the credits placing and recovery.

It is recommended that the administrative staff socializes the structural organization chart and the functions manual which have been made in this research, this will be a reference to establish parameters for the economic diagnostic of the associates; in addition, it is suggested to perform evaluations to the defined processes regularly, together with training to control the percentage of past due portfolio.

Key words: STRATEGIC, PLANNING PROCESSES, MANUAL. SWOT.

INTRODUCCIÓN

Es importante realizar una planificación estratégica debido a que incumplen con las metas establecidas por parte de la administración por ende la Planificación Estratégica servirá como guía a encaminar al futuro de la entidad, es importante realizar un Planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., de la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua Período 2016 A 2020 para la mejor toma de decisiones.

CAPITULO I: Se encuentra conformado por el problema de la investigación, delimitación, justificación y objetivos generales y específicos.

CAPITULO II: Se sustenta en el Marco teórico en base a las variables de estudio para fundamentar teóricamente los problemas encontrados en la Institución.

CAPITULO III: Está determinado por la metodología, el tipo de la investigación, y las técnicas e instrumentos de recolección de la información para el trabajo investigativo.

CAPITULO IV: Está estructurado, por el marco Propositivo, justificación y el contenido de la propuesta en la cual se elaboró el manual de funciones según el perfil que deben cumplir cada funcionario de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda. .

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., es una institución que tiene como objetivo entregar créditos de consumo, microcréditos e hipotecarios, su valor de colocación llega a 4056907.30, su patrimonio asciende a 499702.14, dólares, en el año 2015 se reporta los siguientes problemas identificados por la Gerente Lic. María Carmen Lligalo:

- No se ha actualizado el plan estratégico institucional.
- Desactualización del organigrama estructural.
- Duplicidad de funciones del talento humano.
- Existe un alto porcentaje de cartera vencida.
- Incumplimiento de las metas de colocación por parte de los asesores.

En base a la información dada por su representante legal se determinara la necesidad de una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., que dirija los esfuerzos de la institución.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Con la realización de una Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua período 2016 a 2020 incidirá en la mejor toma de decisiones?

1.1.2 Delimitación del Problema

Campo de acción: Planificación estratégica financiera

Campo espacial: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda.

Campo temporal: Período 2016 a 2020

1.2 JUSTIFICACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., por los problemas reportados por su representante legal se hace necesario el diseño de un plan estratégico institucional donde se presentan los objetivos, con las metas y estrategias para alcanzarlos y sus mecanismos de evaluación que permitirán alcanzar un crecimiento adecuado a las expectativas de la entidad; por lo que se cuenta con el apoyo de la Gerente.

Existe material bibliográfico actualizado que permita la construcción del marco teórico y metodológico que posteriormente servirá para la construcción del marco propositivo, dicha información se encuentra en las bibliotecas de la ESPOCH, adicionalmente se cuenta con la información dada por los docentes en el transcurso de la carrera de la Licenciatura en Contabilidad de Auditoria.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar un Planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., de la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua Período 2016 A 2020 para la mejor toma de decisiones.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los conceptos que serán incluidas en el marco teórico y metodológico.
- Realizar el diagnostico general de la entidad para la obtención de la Matriz FODA.
- Diseñar el plan estratégico que presente un análisis de riesgo enfocado al cumplimiento de los objetivos.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Elaboración de un Planificación Estratégica para la Asociación de Cañicultores de Pastaza ASOCAP de la ciudad de Puyo cantón Pastaza provincia de Pastaza 2011 2013
Autora: Gabriela Belén Salazar Riofrio. (Salazar, 2013)

En la presente investigación se desarrolló una Planificación Estratégica, que permitirá desarrollar la integración y mejorar las condiciones de vida de todos quienes la conforman, logrando así ser más competitivos en el mercado y brindar satisfacción al cliente interno y externo.

Planificación Estratégica para la Distribuidora de acabados de Construcción y Grifería CONSTRUHOGAR de la ciudad de Riobamba, para el período 2011 – 2015. Autoras: Tania Carolina Bonilla Olmedo y Verónica del Roció Navarrete Olmedo. (Bonilla & Navarrete, 2011)

Una planificación estratégicas que faciliten un seguimiento de las funciones ejecutadas por parte de quienes la integran se basa en estratégicas en el área de marketing, capital humano, financiero, I+D+I y administración que faciliten un seguimiento de las funciones ejecutadas por parte de quienes la integran. La pronta aplicación de la propuesta ratifica el desarrollo empresarial mediante la ejecución de estos planes realizados en los períodos establecidos, así como también la apertura del mercado objetivo la misma que permitirá generar un mejor servicio a la sociedad. Por lo que se recomienda de forma inmediata aplicar las soluciones de aquellos problemas que están afectando de forma drástica a la distribuidora de acabados de construcción y grifería “CONSTRUHOGAR”.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Planificación estratégica

Para, (Lerma & Barela, Planificación estratégica por áreas funcionales, 2012), se define de la siguiente manera a la planificación estratégica.

El plan estratégico es un documento guía que congruentemente con la razón de ser de la empresa, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer en un plazo determinado; dicho plan se desarrolla desde el más alto nivel jerárquico.

Un plan estratégico incrementa la eficiencia y eficacia el logro de resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que cuenta, mientras va disminuyendo los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente. (pág.32)

2.2.2 Características de la planificación estratégica

Ilustración 1: Características de la planificación estratégica



Fuente:(Lerma & Barela, 2012, pág. 7)

La planificación estratégica se caracteriza por tener objetivos viables y confiables que aplicados a corto y largo plazo, buscan emplear los recursos de la Cooperativa en mira de llegar a ser lo fijado en su visión empresarial.

2.2.3 Elementos de la planificación estratégica

Tabla 1: Elementos de la planificación estratégica

No.	Elementos	Concepto
1	Misión de la organización	Descripción del propósito fundamental de una organización en la actualidad.
2	Visión de la organización	Definición de lo que queremos alcanzar o ser en el futuro como organización.
3	Fijar objetivos de la organización	Enumerar todos los objetivos a alcanzar a medio plazo
4	Describir las iniciativas o planes de acción para conseguir los objetivos	Analizar las posibles iniciativas y determinar cuáles sirven para conseguir los objetivos.
5	Determinar indicadores y responsables	Confeccionar el detalle de indicadores que permitan ir comprobando que los diferentes responsables se van cumplimiento o no.
6	Realzar el plan financiero	Valorar las estrategias que sirven de base a la consecución de los objetivos y obtener un resumen en forma de estados financieros.

Fuente:(Muñiz, 2009, pág. 28)

Elaborado por: La Autora

A continuación se enunciarán cada uno de los elementos que se utilizan en el plan estratégico, proporcionan un conjunto de sugerencias para registrar la información necesaria para la redacción de un plan.

- Misión: Es el propósito específico de una organización y responde a las siguientes interrogantes.
 - Esencia ¿Qué es y que debe ser?
 - Producto o servicio ¿Qué hace o que debe hacer la empresa?
 - Mercado ¿Para quién lo hace o que debe hacer?
 - Motivo ¿Por qué hace lo que hace ?, lucro , bien social , etc

- Ideal: Es la máxima aspiración que puede tener una empresa es aquello que desearía llegar a ser, tener o hacer.
- Visión: Perspectiva de o ¿se desea que llegue a ser y hacer la organización , al final del período determinado. Es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene de éxito.
- Filosofía: Es el sustento ideológico y forma en que se determinan los valores que serán importantes para la organización mientras se establecen las responsabilidades de la empresa hacia su entorno, mercado, trabajadores y medio ambiente.
- Valores: Constituyen el Marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos; los mismos que son ineludibles y deben ser conocidos y practicados por los miembros de la empresa.
- Normatividad y Lineamientos: Es la forma en que se crea una realidad específica, derivada del conjunto de interacciones que suceden en el interior de una organización; se le puede entender como una colección de costumbres, roles, estatus, funciones, valores y lineamientos e comportamiento.
- Objetivos: Resultados deseados y probables de ser alcanzados: su función es alcanzar lo que la misión establece y busca, deben ser expresados en términos medibles y alcanzables y debe contener cierto grado de obligatoriedad y participación de las personas.

- Metas: Es aquello que se desea alcanzar a corto plazo (menos de un año) y usualmente constituye una etapa o parte en el logro de un objetivo cuyos alcances son mayores.
- Matriz FODA : Es un modelo o instrumento de gestión específico cuyo propósito es el desarrollo de estrategias para mejorar internamente y competir con ventaja, aprovechando en tiempo y lugar las circunstancias que puedan generar un beneficio, al mismo tiempo que reduce o elimina el posible impacto de las circunstancias adversas.
 - Análisis Interno: Consiste en estudiar a fondo rubros y actividades que son controlables por la organización. Es útil para hacer comparaciones con la competencia, pues un análisis interno puede arrojar insuficiencias o ventajas relativas.
 - ❖ Fortalezas: Todo tipo de atributos, capacidades, destrezas, recursos o conocimientos que ayudan a que la empresa se aproxime a sus metas y objetivos.
 - ❖ Debilidades: Pueden encontrarse como limitaciones internas que se convierten en desventajas al contrastar ciertas áreas de la empresa con respecto a otras empresas, dificultando la consecución de metas y objetivos.

Los elementos que usualmente se estudian son:

- ✓ Capacitación del personal
- ✓ Presupuesto
- ✓ Organización Interna.
- Análisis Externo: Se reconocen las características del espacio en que se desempeña la organización. Este análisis enfoca circunstancias sobre las cuales la Empresa tiene poca incidencia.
- ❖ Oportunidades: Situaciones de posible ventaja para la organización que son circunstanciales y que dependen del entorno.

- ❖ Amenazas (Riesgos): Son circunstancias de riesgo potencial que se puede convertir en escenario desfavorables para la empresa.
- Procesos: Son actividades secuenciales con uno o varios propósitos específicos que requieren del ingreso de recursos para generar resultados.
- Estrategias: Conjunto de disposiciones generales a las acciones que incluyen la asignación de recursos, las estrategias fijan la forma de cómo lograr los objetivos. dando pie al desarrollo de las tácticas de planeación mediante las estrategias se coordinan los recursos físicos, económicos y humanos en torno a objetivos.
- Presupuestos: Es un programa de asignación de recursos monetarios en función de actividades determinadas. Estiman la destinación de capital, los costes de cada departamento, etc.
- Políticas: Son lineamientos generales o formas ideales de comportamiento general entendidas por todos, de orden superior algunas con sanción y otras determinadas como sugerencias.
- Meta: Es el fin hacia el que se dirigen las acciones; identificadas como objetivos de una empresa. pág. 51-57

2.2.4 Responsables de la planificación estratégica

(Muñiz, 2009) Es necesario poder identificar a todos los responsables que participan en la elaboración de la planificación estratégica, pero también se debe analizar el tipo de organización, el tamaño, el sector, el mercado, la costumbre y la necesidad planificar que existe en cada caso previamente, de esta manera se podrán determinar mejor las responsabilidades y trabajos a realizar en cada una de las partes del proceso de planificación represente a las diferentes áreas o departamentos de la empresa. (pág. 29)

Tabla 2: Responsables de la planificación estratégica

Responsables	Funciones
Dirección	Es el máximo responsable de la planificación a medio plazo, quien marca las principales pautas.
Controlar, responsable de control de gestión o director financiero	Coordina, analiza, ayuda y verifica que todo el proceso de planificación sea coherente con la parte económica o de la organización
Directores de {área o departamento	Ayudan, colaboran y participan activamente en el proceso de confección, discusión y puesta en práctica de os objetivos, planes de acción o iniciativas.
Personal que depende de cada director de área o departamento.	Se trata de todo aquel personal que presta su ayuda a los diferentes responsables de área o departamento y que, además, posee la habilidad y los conocimientos necesarios para ello

Fuente:(Muñiz, 2009, pág. 30)

Elaborado por: La Autora

2.2.5 Análisis FODA

Según (<http://www.matrizfoda.com/>, 2016)

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.

- **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.

2.2.6 Misión

Según (Grupo Vertice, 2004)

La misión de la empresa es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma.

La misión de la organización establece la vocación de la empresa para enfrentar unos retos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma.

La misión expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial, constituye la auténtica declaración de principios corporativos, y es aconsejable que esté redactada explícitamente, en el desarrollo de la actividad empresarial conviene tener claro desde el principio todos los aspectos que componen la misión. A continuación tenemos una relación de algunas de las preguntas que se debería hacer todo empresario:

- Por qué y para qué está nuestra empresa en el mercado
- En qué tipo de negocio exactamente estamos
- Dónde estamos hoy y dónde podríamos estar a medio y largo plazo
- Hacia que mercados debemos dirigimos por conveniencia
- Cuáles son los productos o servicios principales que ofertamos a nuestros clientes
- Que otros productos demandan nuestros clientes que nosotros no les brindamos.
- Quienes son nuestros clientes, consumidores, usuarios, etc
- Cuáles son las características más importantes que los definen.
- Que necesidades del consumidor satisfacemos
- Conque cualidades, recursos, capacidades o competencias internas lo conseguimos
- Con qué cualidades, recursos, capacidades o competencias internas lo conseguimos.
- A que otros grupos de consumidores se les podría vender aprovechando esas características más significativos.
- En definitiva, cual es nuestra empresa que no esté haciendo ahora.
- Que podría incorporar nuestra empresa que no esté haciendo ahora
- Que deberá tener la empresa para adecuarse al futuro
- Cuáles son las principales inquietudes del empresario.(págs. 40 - 41)

2.2.7 Visión

(Grupo Vertice, 2004)

La visión de la empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neta de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dichos grupos de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.

La visión de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos produce en la mente del público. (págs. 39 - 40)

2.2.8 Valores de la empresa

Según (Grupo Vertice, 2004);

Se entienden por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y cómo se debe actuar. Su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal, y sobre todo como guía en la toma de decisiones.

Conviene tener presente, sin embargo, que aunque normalmente a los valores tendrían que seguirles las normas, y así sucede en muchas organizaciones, en otras “por el contrario” las normas explícitas son mínimas, lo que puede ser desconcertante, ya que los miembros de la misma no saben dónde obtener un feedback (retroalimentación) regulador de su conducta para saber si es la adecuada. Esta situación genera altas dosis de tensión y ansiedad entre los miembros, ya que, como se dice coloquialmente, “van perdidos”

2.2.9 Objetivos Estratégicos

Según (Martinez & Milla, 2012, pág. 25)

“Los objetivos estratégicos se utilizan para medir el cumplimiento de los objetivos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa”.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

Ilustración 2: Criterios para hacer los objetivos estratégicos

Mesurables	Específicos	Apropiados	Realista	Oportuno
<ul style="list-style-type: none">•Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.	<ul style="list-style-type: none">•Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.	<ul style="list-style-type: none">•Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.	<ul style="list-style-type: none">•Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia debe ser desafiante y factible.	<ul style="list-style-type: none">•Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo

Fuente:(Martinez & Milla, 2012, pág. 26)

2.2.10 Organización

(Grupo Vertice, 2004)

Podemos definir una organización como el conjunto de sistemas, estructuras, procesos de dirección, tecnología y estrategias. Es un conjunto mucho más amplio que el de estructura organizativa ya que incluye, además de la estructura formal, el diseño de los procedimientos de trabajo, el estilo de funcionamiento real u organización informal y los procesos de selección, incorporación a la cultura y desarrollo del personal.

La función de organización es la disposición de los factores, colaboraciones y/o recursos con que cuenta la empresa para alcanzar los objetivos fijados. La necesidad de disponer de forma sistemática del conjunto de los medios que componen la empresa, lleva a función de organizar. (pág. 48)

Estructura organizativa

Según (Grupo Vertice, 2004);

La estructura de una empresa se puede definir como el sistema resultante del reparto de atribuciones y relaciones entre puestos de trabajo. Para que una empresa funcione correctamente debe:

- Disponer de una estructura adecuada
- Que por esa estructura fluya la información precisa.

De este modo, la estructura de la empresa es como el esqueleto o soporte del sistema de información necesario para la gestión y el control del funcionamiento de la empresa.(pág. 55)

Tabla 3: Estructura de la organización

Estructuras formales	Es el esquema de la organización establecido. Viene definida generalmente a través del manual de funciones y el organigrama oficial. Contempla las funciones que se deben realizar y las relaciones formalmente establecidas entre unidades de la empresa.
Estructuras informales	Se pone de manifiesto cuanto hay una asociación entre los componentes de las empresas debidas, a clase de trabajo, afinidad.

Fuente:(Grupo Vertice, 2004, pág. 56)

Elaborado por: La Autora.

2.2.11 Estrategias

Según (Grupo Vertice, 2004):

En un segundo nivel está la “estrategia de negocios”, necesaria en las empresa multiactividad. Ahora bien, debemos señalar que a este nivel, cuando la empresa es suficientemente diversificada, se suelen identificar “unidades estratégicas (UE)” en vez de simples negocios. También se habla de estrategias divisional cuando la estructura organizativa es la estructura divisional.

A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondientes a la unidad estratégica, o sea, cómo competir mejor en tal o cual negocio. El problema concierne, pues, particularmente al segundo y tercer componente (capacidades distintas y ventajas competitivas). En el cuarto componente el énfasis se pone en la sinergia que produce la integración acerca de las distintas áreas funcionales dentro de cada actividad.

Este segundo nivel se refiere a la forma de competir en cada uno de los negocios en lo que participa la empresa, estrategia de negocio, para lo cual es necesario definir claramente el ámbito o sector en el que se trabaja y el tipo de clientes a los que conviene dirigirse. Todo ello en función de las ventajas competitivas que se puedan crear y mantener; por tanto, tendrá en cuenta el posicionamiento que se ocupará en el mercado partiendo de la posición previa y de lo que es coherente perseguir, derivado de ella y de las aspiraciones de la empresa. (pág. 72)

2.2.12 Presupuestos

“El presupuesto es una herramienta de planificación que de una forma determinada integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia”(Muñiz, 2009, pág. 41)

Tipos de presupuesto

Según (Fernando Campa, 2014)

Presupuesto rígido

Consiste en formular un presupuesto para un determinado nivel de actividad, sin contemplar escenarios diferentes en función de distintos niveles de actividad. Esta metodología de cálculo es adecuada para aquellas empresas que trabajan con niveles de actividad previsibles con un margen de error reducido.

Presupuesto flexible

Los presupuestos flexibles permiten que el departamento de administración considere varios escenarios cuando analizan un periodo de tiempo futuro. Cuando el nivel futuro de actividad no puede ser estimado razonablemente que los números actuales caigan entre los dos escenarios.

Se trata en definitiva, de un método en que se prevé cierta elasticidad en el cálculo de partidas de gastos, en función de los cambios propios de la actividad, o fluctuaciones que pueden surgir implica realizar diferentes presupuestos alternativos, en función de los niveles de actividad previstos, estableciendo un escalado de volumen de actividad. Aquí se parte de que el comportamiento de los costes depende fundamentalmente del volumen de actividad

Presupuestos base cero

Otra técnica presupuestaria que se puede utilizar cuando se pretende reducir costes es el presupuesto en base cero. Para hacer un presupuesto utilizando esta técnica, es necesario que la empresa analice cada partida de gasto presupuestario con el objeto de determinar si es necesario el consumo de recursos o no. Es aplicable a empresas que están en entornos altamente competitivos, que tienen pérdidas o a aquellas en las que se desarrollan un gran número de actividades, algunas de las cuales pueden no ser necesarias.

Para implementar un presupuesto en base cero es necesario identificar las unidades de decisión para realizar los presupuestos, construir los paquetes de decisión y priorizarlos para realizar de forma eficiente los recursos disponibles.

Como ventajas del presupuesto en base cero se podrían citar las siguientes:

- Combina la planificación y el establecimiento de objetivos con la toma de decisiones y la asignación de recursos.
- Parte de realizar una revisión a fondo de la estructura organizativa en función de sus costes y resultados. Es el modelo adecuado para eliminar ineficiencias y ajustar costes.
- Identifica, evalúa y justifica todas las actividades no practicándose un incremento sobre año anterior y no estando garantizada la realización de las mismas.
- Participan en su realización los responsables de todas las unidades, de modo que se desarrolla de forma participativa.

2.2.13 Estudios de mercado

Para Saúl Fernández (2007)

En este apartado se describen los productos o servicios que generará el proyecto, a qué mercado va dirigido, dónde se ubica geográficamente este mercado, cuál es la oferta y la demanda existente de productos y de materiales primas. Los aspectos más relevantes que en términos generales deben ser analizados en un estudio de mercado del proyecto son los siguientes:

- Productos: debe describirse en forma detallada el producto o servicio y sus especificaciones técnicas y de calidad.
- Mercado: deberán mostrarse los estudios de mercado llevados a cabo que presenten la forma como se estimó el mercado meta y qué instrumentos se utilizaron para determinar la demanda potencial y la demanda efectiva del proyecto.
- Oferta y demanda del mercado: deberá hacerse un análisis de la demanda total del producto en el mercado, cuantificar la producción total interna, así como las importaciones y las exportaciones de productos similares que representan la

competencia del proyecto. Es necesario, además localizar físicamente a los productores y los consumidores, así como determinar cuáles son sus estrategias de comercialización, etc.

- **Materia prima:** definir las características de los proveedores de insumos, lugar de ubicación (nacional e internacional), precios, costos y medios de transporte, etc.
- **Precio del producto:** la determinación del precio del producto puede hacerse de varias maneras. La primera de ellas puede ser obtenida con base en un promedio de los precios de productos similares en el mercado, el cual se puede determinar por medio de un estudio detallado de la oferta del mercado. La otra forma es tratar de determinar por diferentes formas cuál es el precio que los potenciales consumidores estarían dispuestos a pagar por el producto o servicio que se pretende introducir al mercado. (págs. 32 - 33)

2.2.14 Estudio financiero

Según Fernández (2007);

El objetivo de este apartado es determinar, por medio de indicadores financieros, la rentabilidad del proyecto, para lo cual es necesario estimar en detalle los ingresos, así como los costos de inversión inicial y los costos de operación del proyecto.

La información utilizada en este apartado proviene de dos grandes fuentes; el estudio de mercado por medio del que se determinan los posibles ingresos del proyecto en función de las ventas proyectadas por el precio. Por su parte, el estudio técnico nos suministra información relativa a las inversiones, costos de operación, costos de producción, depreciaciones, etc. (pág. 45)

2.3 IDEA A DEFENDER

Con la realización de una Planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., de la Ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua Período 2016 a 2020, se podrá tomar de mejor manera las decisiones.

2.4 VARIABLES

Variable Independiente:

Planificación estratégica

Variable Dependiente:

Mejor toma de decisiones.

Variable Independiente

Variable	Conceptualización	Categorías	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
Planificación estratégica	<p>La Planificación Estratégica es un proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias.</p> <p>(Universidad de la Concepción, 2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de los objetivos. - Definiciones de metas, actividades y responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Metas - Responsables - Indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de Observación. - Guía de análisis - Guía de Encuestas

Fuente:La investigación

Elaborado por: La Autora.

Variable dependiente

Variable	Conceptualización	Categorías	Indicadores	Técnicas e Instrumentos
Toma de decisiones.	Para una correcta toma de decisiones es conveniente contar con una gran cantidad de información útil. (Bernal, Sánchez, & Martínez, 2007)	<ul style="list-style-type: none">- Información administrativa.- Información financiera- Información operativa.	<ul style="list-style-type: none">- Informes para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none">- Guía de Observación.- Guía de análisis

Fuente:La investigación

Elaborado por: La Autora.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de titulación se realizará en base a la investigación: cualitativa (Está enfocada en el conocimiento de un fenómeno y su influencia en los resultados.) y cuantitativa (Se apoya en datos numéricos)

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva.- Se aplica representando la realidad de los hechos, que permitirá tener una idea global de la forma de trabajo y el desempeño de las funciones que les han sido encomendadas.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es un conjunto de elementos que son analizados, cuentan con 6200 socios activos.

Muestra, es un grupo de elementos que representan la tendencia de la población..

Fórmula de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 * S^2 * N}{Ne^2 + Z^2 S^2}$$

En donde:

✓ n	Tamaño de la muestra	?
✓ N	Universo	
✓ Z	Nivel de confianza	1.96 (confianza de un 95%)
✓ e	Margen de error admisible	5% error estándar.
✓ S ²	S ² = p.q	
	○ p	probabilidad a favor 0.5
	○ q	probabilidad en contra 0.5

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.50 \times 0.50)^2 * 6200}{6200 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times (0.50 \times 0.50)^2}$$

n= 95 encuestas

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

MÉTODO

- a. **Método Deductivo.-** Parte de lo general a lo específico, se requiere revisar bibliografía necesaria para la construcción del marco teórico.
- b. **Método Inductivo.-** Permite conocer la realidad parte de los específico a lo general, basado en la aplicación del método deductivo; es decir aplica la teoría en la práctica.

TÉCNICAS

Entrevista

Se realiza entre dos personas tiene la finalidad de obtener información general del funcionamiento de la entidad.

Encuesta

Esta técnica permitirá obtener información, tiene un objetivo previamente definido.

Observación

La observación directa es una técnica importante que permite conocer aspectos importantes que será incluido en el informe final.

INSTRUMENTOS

Cuestionario

Se aplica en las encuestas dirigidas a responsables determinado que laboran en la entidad objeto de la evaluación financiera presupuestaria.

Guía de Entrevista

Es un banco de preguntas se va aplicando según el sentido que se vaya a dar a la entrevista.

Bitácora de Observación

Se registra aspectos importantes observados y que influyen en la emisión del informe de la evaluación financiera y presupuestaria

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO:

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN ALFONSO LTDA, DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA PERÍODO 2016 A 2020”

4.2 PROPUESTA

Para realizar la planificación estratégica es indispensable conocer cómo se inició la organización para identificar a donde se desea llegar, por lo que en una entrevista con la Gerente y la información entregada se dio a conocer lo siguiente:

Reseña Histórica

La Cooperativa de Ahorro y crédito San Alfonso Ltda., fue creada por quince mujeres emprendedoras que vieron la necesidad de acceder a créditos, quienes aportaron con 200,00 dólares inicialmente y posteriormente se cuenta con el apoyo del sector de Chibuleo, y el 20 de octubre del 2004, se constituye como Cooperativa reconocida por los organismos de control, en la actualidad cuenta con dos oficinas ubicadas cada una en la provincia de Tungurahua y Cotopaxi, la finalidad es brindar créditos a la comunidad rural y urbano marginal de forma permanente

Productos y servicios financieros

Ilustración 3: Productos y servicios

Captación	Colocación	Otros servicios
<ul style="list-style-type: none">• Se los valores que recibe la Cooperativa de sus socios.	<ul style="list-style-type: none">• Se basa en el otorgamiento de créditos.	<ul style="list-style-type: none">• Le permite acceder a los socios y clientes alternativas.

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora.

Ilustración 4: Tipos de créditos

Tipos de créditos	Microempresarios
	Pequeños agricultores
	Organizaciones de mujeres
	Comercio
	Solidarios
	Crediferia en 48 horas.

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora.

Ilustración 5: Tipos de captación

Ahorros	Ahorros a la visita
	Ahorros en certificados de aportación
	Ahorros en inversiones a plazo fijo

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora.

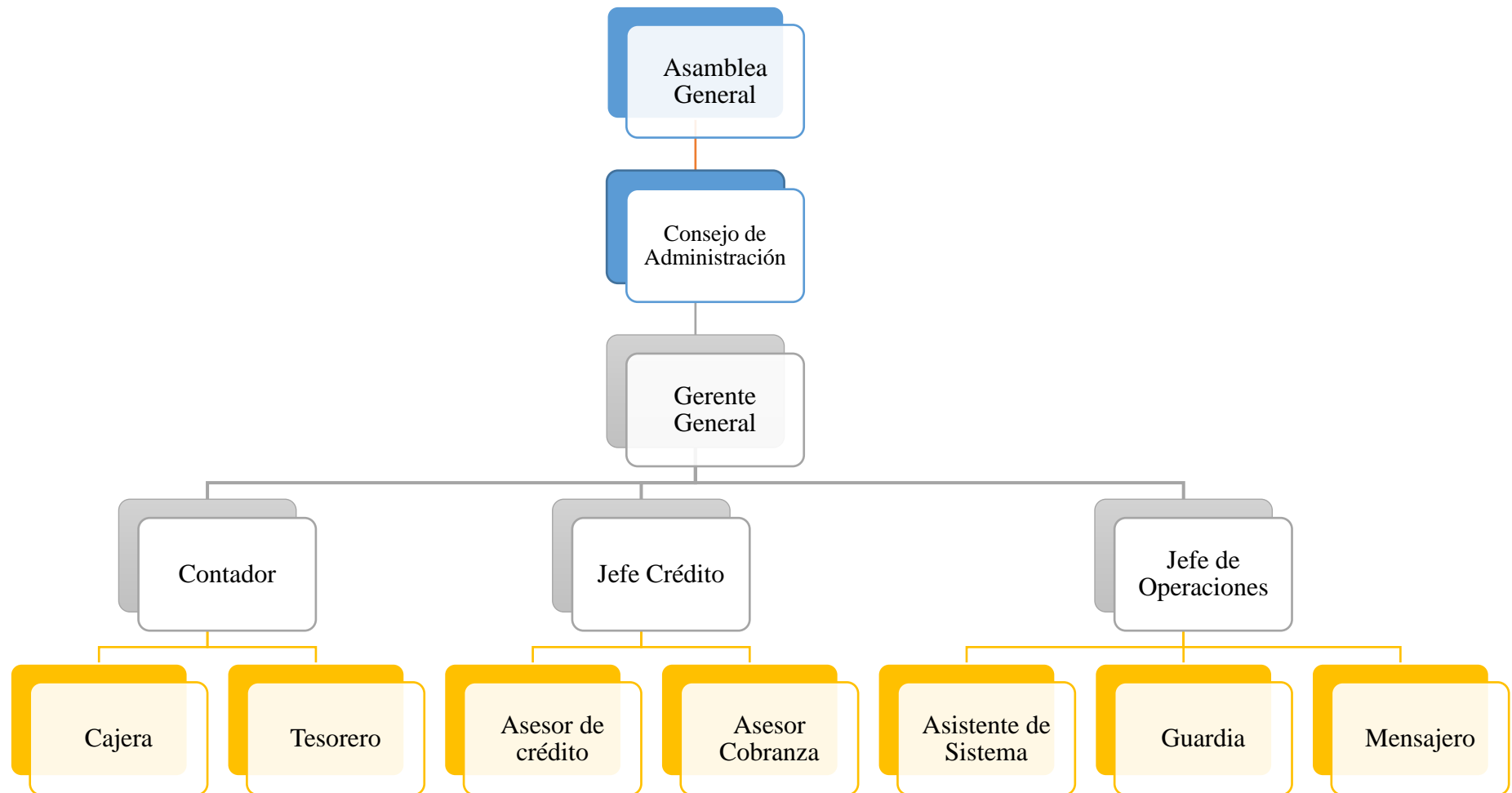
Ilustración 6: Otros tipos

Otros Servicios	Money Gram
	Pagos de bono
	Pagos de servicios básicos
	Cobros de matricula
	Cobros de soat
	Cobro RISE

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora.

Organigrama Estructural



Identificación Jerárquica

Nivel Directivo	Asamblea General
	Consejo de Vigilancia
	Consejo de Administración
Nivel Ejecutivo	Gerente General
	Contador
	Jefe de Créditos
	Jefe de Operaciones
Nivel Operativo	Cajera
	Tesorero
	Asesor de Crédito
	Asesor de Cobranza
	Asistente de Sistemas
	Guardia
	Mensajeros

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora.

Manual de funciones

Dentro de la propuesta se elaboró el manual de funciones en las cuales se incluyeron las actividades principales según el perfil que debe cumplir cada funcionario, los cargos se presentan según la posición jerárquica que tienen en el organigrama estructural.

Cargo: Gerente General

Misión:

Administrar con eficiencia y efectividad los procesos de la institución, garantizando la rentabilidad y productividad de la Cooperativa.

Funciones:

1. Cumplir y hacer cumplir lo dispuesto en los estatutos de la Cooperativa.
2. Desarrollar estrategias
3. Prever el buen manejo y desempeño de la Cooperativa mediante el desarrollo de estrategias para alcanzar las metas.
4. Analizar y evaluar la gestión de las otras áreas que conforman la Cooperativa.
5. Mantener bajo su custodia la documentación de la Cooperativa.
6. Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa.
7. Representar a la cooperativa en los diferentes eventos, así como ante los organismos de control, gremios, organizaciones nacionales e internacionales.
8. Planificar, preparar, desarrollar y evaluar el presupuesto anual.
9. Desarrollar el Plan Estratégico y Operativo de la institución.
10. Incorporar políticas y acciones que aseguren un buen clima laboral interno.
11. Informar y presentar reportes del desempeño de la cooperativa a organismos de control Interno, Externo y a los socios de la Cooperativa.

Cargo: Contador

Misión:

Planificar, presupuestar, ejecutar, conciliar y controlar las actividades contables y financieras de la cooperativa, así como también dar cumplimiento a las disposiciones emitida por los organismos de control.

Funciones:

1. Elaborar el rol de pagos del personal de la institución.
2. Calcular horas extras del personal de horario diferido.
3. Analizar y legalizar solicitudes de anticipos.
4. Registrar todo lo concerniente al ambiente laboral de la entidad.
5. Conciliar el valor a cancelar a SOLCA por operaciones de crédito.
6. Ingresar la declaración de impuestos.
7. Revisar y registrar los comprobantes contables diarios,
8. Generar los balances contables diarios
9. Depreciar los activos fijos, amortizar los cargos y gastos diferidos; y, la elaboración de sus respectivos anexos.
10. Revisar las conciliaciones bancarias, libros auxiliares, balances, arqueos de caja, anexos del balance.
11. Elaborar y legalizar conjuntamente con el Auditor Interno y el Gerente la veracidad de los estados financieros.
12. Cumplir con todas las labores inherentes a su cargo y las encomendadas por su inmediato superior.

Cargo: Jefe de Créditos

Misión:

Planificar, monitorear y controlar las operaciones crediticias, gestionando el cumplimiento de los presupuestos e indicadores de gestión.

Funciones:

1. Administrar, monitorear y controlar los procesos de colocación de crédito.
2. Coordinar conjuntamente con la unidad de riesgos los métodos y procesos de crédito: para identificar, medir, controlar los riesgos de crédito.
3. Vigilar la efectividad, eficacia y eficiencia de las herramientas tecnológicas del área de crédito afín de brindar un servicio y atención a al cliente ágil, oportuno y de calidad.
4. Capacitar al personal de crédito de acuerdo a las necesidades de la institución y cambios en las políticas financieras que se presenten.
5. Monitorear el índice crediticio y controlar la morosidad de la institución para la toma de decisiones oportunas y las acciones de cobro de la cartera en mora.
6. Investigar y analizar las líneas de crédito en el mercado de la competencia, para proponer y gestionar reformas a las políticas vigentes mejorar la competitividad institucional.
7. Participar en la Planificación estratégica y operativa anual de la institución.
8. Elaborar todo tipo informe crediticio para las diferentes áreas de la institución, gerencia general y organismos de control.
9. Diseñar diferentes formularios que se utilizan en el departamento de crédito.
10. Realizar actividades inherentes al cargo, encomendadas por su inmediato superior.

Cargo: Jefe de Operaciones**Misión:**

Realizar la verificación documental y encargarse de verificar la información de los socios y la presentación de la misma a los organismos de control cuando ellos lo requieran.

Funciones:

1. Administrar, monitorear y controlar los procesos de colocación de crédito desde el punto de vista documental.
2. Vigilar el cumplimiento de los procesos y actividades registrados en la normativa que regula la entidad.
3. Presentar los informes a los encargados de las áreas que intervienen en la entidad.
4. Investigar y analizarla información presentada por los socios.
5. Participar en la Planificación estratégica y operativa anual de la institución.
6. Elaborar todo tipo informe para la toma de decisiones.
7. Aplicar sanciones al personal cuando se registre incumplimientos que afectan a la Cooperativa.

Cargo: Cajera**Misión:**

Se encarga de la recepción y entrega de dinero por concepto de los diversos productos y servicios de la Cooperativa, para lo cual mantendrán documentos de respaldos bajo su responsabilidad.

Funciones:

1. Recibir efectivo de bóveda.
2. Realizar transacciones de depósito y retiro.
3. Entregar dinero por pago de remesas, intereses de Depósitos a Plazo Fijo y cierres de cuenta.
4. Actualizar y cambiar libretas de ahorro.
5. Llenar la solicitud de fondos, requerimientos del CONSEP.
6. Generar, bloquear y activar cuentas.
7. Elaborar el arqueo diario de caja.
8. Realizar informes de movimientos del día.

Cargo: Tesorero

Misión:

Ejecutar actividades de tesorería y asistir en el manejo del dinero, con la finalidad de salvaguardar los recursos de la Cooperativa.

Funciones:

1. Maneja y controla los fondos disponibles de la cooperativa.
2. Verificar saldos contables en cuentas bancarias.
3. Realizar actualizaciones del informe de maduración de inversiones.
4. Renovar y cancelar inversiones.
5. Revisar los índices de liquidez de la cooperativa.
6. Maneja, controla, paga y cuadra la caja chica de la institución.
7. Revisar y custodiar los seguros, efectuar informes y comprobar los datos con las agencias.
8. Realizar cotizaciones de tasas de interés.
9. Elaborar flujos de caja consolidados.
10. Custodia y administración de valores, papeles fiduciarios, cheques y otros documentos de propiedad de la cooperativa.
11. Revisar los trámites de adquisiciones.

Cargo: Asesor de Crédito

Misión:

De realizar el proceso de otorgamiento de crédito, cumpliendo con los reglamentos y políticas establecidas con el fin de evaluar la concesión de recursos y el mantenimiento de una cartera vigente.

Funciones:

1. Brindar, asesoría a los socios o clientes sobre los tipos de crédito aprobados para su otorgamiento.
2. Revisar la documentación entregada por lo socios y los garantes para acceder a un crédito.
3. Receptar las solicitudes de crédito con toda la información y documentación de respaldo.
4. Inspección del domicilio del deudor y garante.
5. Analizar y evaluar las solicitudes de crédito y emite el informe correspondiente.
6. Ingresar de datos al Scoringde créditos.
7. Elaborar informes periódicos para la entrega de Pagares.
8. Entregar las carpetas de los socios para su archivo
9. Efectuar convenios de renovaciones de deudas.
10. Efectuar convenios interinstitucionales con entidades públicas y privadas.

Cargo: Asesor de Cobranza**Misión:**

Realizar el seguimiento a la cartera vencida de la Cooperativa, con la finalidad de mantener un nivel bajo de morosidad.

Funciones:

1. Realizar llamadas telefónicas a los socios para informar el estado de la cartera de crédito.
2. Realizar visitas a los socios.
3. Realizar notificaciones a los socios.
4. Elaborar hojas de rutas y cobros diarios.
5. Archivar los procesos judiciales.
6. Elaborar los informes periódicos sobre la gestión de cobranzas judiciales.

Cargo: Asistente de Sistemas**Misión:**

Planificar, organizar y controlar los recursos informáticos para garantizar la información para la disponibilidad del servicio para clientes internos y externos.

Funciones:

1. Dar alternativas de solución a los problemas operativos y financieros que se pueden identificar.
2. Administrar la seguridad física y lógica de los activos de información.
3. Custodiar las copias de seguridad de la información de la Cooperativa.
4. Ejecutar los procesos de inicio y cierre del sistema informático.
5. Asesorar al personal de la Cooperativa, en lo referente al uso del sistema informático.
6. Cumplir con todas las políticas, normas estipuladas en los manuales de la entidad.

Cargo: Guardia**Misión:**

Precautelar la seguridad de los clientes internos y externos así como los diferentes recursos de la Cooperativa.

Funciones:

- Vigilar los recursos de la Cooperativa
- Informar en caso de la policía en caso de presentarse en situación de peligro
- Controlar el ingreso y salida de la Cooperativa.
- Apoyar en la administración de la fila para acceder a la caja.
- Dar información general a los socios y clientes que lo requieran.

Cargo: Mensajeros

Misión:

Apoyar a las actividades transportando documentos y lo que sea solicitado por sus superiores con la finalidad de realizar fluidamente las actividades de la Cooperativa,

Funciones:

- Llegar la correspondencia de la Cooperativa a los destinatarios de la información.
- Transportar los valores y documentos que sean solicitados por sus superiores jerárquicos.
- Apoyar en las demás actividades que sean solicitadas por la Gerencia de la Cooperativa.

4.2.1 Matriz FODA

Para la realización de la matriz FODA, se realizó el análisis interno y externo del impacto y la elaboración de esta importante herramienta de gestión.

Tabla 4: Análisis interno impacto

No.	Descripción	IMPACTO			
		Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Fortalezas					
1	Infraestructura propia			•	
2	Normativa interna aplicable			•	
3	Legalmente constituida				•
4	Estructura organización definida		•		
5	Productos y servicios financieros aprobados por los organismos de control.		•		
Debilidades					
1	Personal no motivado		•		
2	Incumplimiento de los procesos	•			
3	Alto porcentaje de cartera vencida				•
4	Incumplimiento de las metas y objetivos fijados			•	
5	Desactualización de la planificación estratégica.			•	
				Alto	

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 5: Análisis externo impacto

No.	Descripción	IMPACTO			
		Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Oportunidades					
1	Apoyo a iniciativa de emprendimiento			•	
2	Desarrollo de la asociación en la región de influencia.		•		
3	Personal capacitado en el mercado			•	
4	Nuevos Sistemas informáticos de comunicación			•	
5	Acceso de los ciudadanos a nuevos medios de pago.			•	
Amenazas					
1	Competencia				•
2	Inspecciones sorpresivas por el organismo de control.			•	
3	Crisis económica.			•	
4	Fenómenos naturales			•	
5	Crisis política que pueden afectar los resultados de la Cooperativa.		•		
				Alto	

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 6: Análisis Interno

No.	Detalle	Ponderación	Calificación	Total
Fortalezas				
1	Infraestructura propia	0.10	3.5	0.35
2	Normativa interna aplicable	0.10	3.5	0.35
3	Legalmente constituida	0.15	3.8	0.57
4	Estructura organización definida	0.08	2.5	0.20
5	Productos y servicios financieros aprobados por los organismos de control.	0.08	3.0	0.24
Debilidades				
1	Personal no motivado	0.08	2.0	0.16
2	Incumplimiento de los procesos	0.06	2.5	0.15
3	Alto porcentaje de cartera vencida	0.15	2.5	0.38
4	Incumplimiento de las metas y objetivos fijados	0.10	2.0	0.20
5	Desactualización de la planificación estratégica.	0.10	2.0	0.20
Total Σ				2.80

0.00 - 1.00	1.01 - 2.00	2.01 - 3.00	3.01 - 4.00
Gran Debilidad	Debilidad menor	Fortaleza menor	Fortaleza de éxito

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO

Dentro de las fortalezas y debilidades de la entidad se registraron aspectos claves que resultaron de la investigación y la información proporcionados por la Gerencia en una entrevista.

Infraestructura propia

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., es una institucional del sistema financiera que posee una infraestructura propia donde cada área posee una ubicación definida y de fácil acceso para los socios, aunque presenta problemas de imagen que afecto la ponderación dada a este aspecto.

Normativa interna aplicable

Para el correcto funcionamiento institucional se han diseñado manuales y políticas interna para la aplicación de las actividades propias de la entidad, dicha normativa ha sido socializada entre los empleados de la Cooperativa como lo define su Gerente.

Legalmente Constituida

La entidad posee su documentación en regla y a sido presentada en su debido momento a los organismos de control, quienes se encargaran de verificar el cumplimiento de los procesos interno de la cooperativa.

Estructura organizacional definida

La Gerencia ha establecido la estructura orgánica definida en la cual se deberán incluir a los principales en la que se incluyan la misión, visión y objetivos estratégicas de la entidad donde se establecen la posición jerárquica del personal.

Productos y servicios financieros aprobados por los organismos de control

Cuentan con una amplia gama de productos y servicios financieros, que han sido autorizados por los organismos de control y que tiene gran acogida por los socios de la Cooperativa, siendo su producto estrella el micro créditos.

Tabla 7: Análisis Externo

No	Detalle	Ponderación	Calificación	Total
Oportunidades				
1	Apoyo a iniciativa de emprendimiento	0.10	3.0	
2	Desarrollo de la asociación en la región de influencia.	0.08	2.5	
3	Personal capacitado en el mercado	0.10	3.0	
4	Nuevos Sistemas informáticos de comunicación	0.10	3.5	
5	Acceso de los ciudadanos a nuevos medios de pago.	0.10	3.5	
Amenazas				
1	Competencia	0.14	2.0	
2	Nuevas normativas por parte de los organismos de control.	0.10	2.5	
3	Crisis económica.	0.10	2.0	
4	Fenómenos naturales	0.10	2.0	
5	Crisis política que pueden afectar los resultados de la Cooperativa	0.08	2.5	
				Alto

0.00 - 1.00	1.01 - 2.00	2.01 - 3.00	3.01 - 4.00
Gran Amenazas	Amenaza menor	Oportunidad menor	Oportunidad de éxito

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO

Apoyo a iniciativa de emprendimiento

Diversas organización han iniciado nuevos emprendimientos con la finalidad de alcanzar el desarrollo de sus comunidades, por tal razón han iniciado procesos productivos que han tenido gran acogida en el mercado nacional e internacional como la producción de calzado hecho a mano por mujeres del sector de Chibuleo provincia de Tungurahua.

Desarrollo de la asociación en la región de influencia.

Enfocados a desarrollar los emprendimientos, las comunidades de la provincia de Tungurahua han comenzado procesos de asociación partiendo de emplear sus habilidades en actividades productivas.

Personal capacitado en el mercado

Según datos aportados por la encuesta y dados a conocer por el portal digital El Comercio, de los 7 millones de personas que trabajan en el país solo un 16.30% tiene formación universitaria, de los cuales el 58.60% no se encuentran formalmente. Recuperado el 10 de julio del 2016 de;

<http://noticias.universia.com.ec/cultura/noticia/2015/05/06/1124547/encuesta-inec-revela-situacion-actual-empleo-ecuador.html>

Nuevos Sistemas informáticos de comunicación

Redes Sociales Ecuador han tenido un importante repunte ha pasado del 400 mil usuarios en el 2009 a ser de 8 millones en el 2015, solo en la red social Facebook, constituyéndose en una nueva forma llegar a los consumidores del país. De esta manera Ecuador se integra al comercio electrónico y nuevos medios de comunicación.

Acceso de los ciudadanos a nuevos medios de pago.

Varios proveedores confían sus cobros a terceros quienes se encargan de recibir los pagos de los clientes y hacer las transferencias a las cuentas bancarias de los mismos a nivel nacional, este punto es favorable ya que las intermediadoras reciben una comisión por los servicios.

Competencia

En un informe emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria estableció que en octubre 2015, el Ecuador registra un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito, constituyéndose en el segundo país, por número en Latinoamérica, después de Brasil, con mayor cantidad de este tipo de organizaciones, el principal producto son los microcréditos registrando el 66% de movimientos en el sistema financiero.

Nuevas normativas por parte de los organismos de control.

Debido a los desastres naturales y el impacto que tienen las economías por la baja del petróleo países como el nuestro establece nuevas normativas que perjudican el desarrollo de las actividades.

Crisis económica.

En lo económico, se han presentado varios problemas que han ocasionado una crisis de liquidez en las cuentas públicas, iniciando por la baja en los precios del petróleo, provocando ya el desempeño de los denominados “fundamentales”: crecimiento económico, balanza de pagos deficitaria, inflación y desempleo agudizó las expectativas de crecimiento según el FMI (-4,5% para 2016, -4,3% para 2017).

Fenómenos naturales

En los últimos tiempos se ha presentado desastres naturales que afectaron directamente el desempeño social y económico de los países, miles de compatriotas enfrentan un futuro incierto, ya que sus casas y fuentes de trabajo fueron destruidas debiendo iniciar desde cero.

Crisis política que pueden afectar los resultados de la Cooperativa.

Con las elecciones que se acercan se presenta una incertidumbre política, quien ocupara el Poder en el país y como afectara el desarrollo de las actividades de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a futuro, se podrán presentar cambios inclusive de la legislación de los organismos de control.

Ilustración 7: Matriz FODA

No.	FORTALEZAS	No.	OPORTUNIDADES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
F1	Infraestructura propia	O1	Apoyo a iniciativa de emprendimiento	Efectuar un adecuado servicio de atención al cliente que resuelva quejas y reclamos de los socios. Incrementar la colocación de créditos en las zonas geográficas en la que tenga influencia la cooperativa. Reducir el porcentaje de cartera vencida a un nivel promedio fijado en el sector.
F2	Normativa interna aplicable	O2	Desarrollo de la asociación en la región de influencia.	
F3	Legalmente constituida	O3	Personal capacitado en el mercado	
F4	Estructura organización definida	O4	Nuevos Sistemas informáticos de comunicación	
F5	Productos y servicios financieros aprobados por los organismos de control.	O5	Acceso de los ciudadanos a nuevos medios de pago.	
No.	DEBILIDADES	No.	AMENAZAS	Establecer programas de capacitación, motivación y evaluación del talento humano.
D1	Personal no motivado	A1	Competencia	
D2	Incumplimiento de los procesos	A2	Nuevas normativas por parte de los organismos de control.	
D3	Alto porcentaje de cartera vencida	A3	Crisis económica.	
D4	Incumplimiento de las metas y objetivos fijados	A4	Fenómenos naturales	
D5	Desactualización de la planificación estratégica.	A5	Crisis política que pueden afectar los resultados de la Cooperativa.	

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

4.2.2 Misión

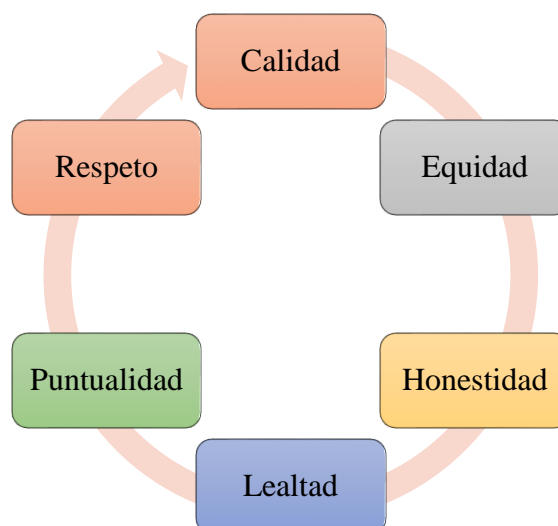
Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito cuya finalidad es apoyar a nuestros socios otorgando créditos para cubrir sus necesidades y emprendimientos, además captamos depósitos e inversiones que generen intereses, se prestan otros servicios indispensables para los socios, en la provincia de Tungurahua y Cotopaxi, por ello contamos con una normativa interna que regule a la organización.

4.2.3 Visión

Ser en el 2020, una institución con presencia a nivel de la zona centro del país, reconocida por la agilidad en sus procesos y las innovaciones en los productos y servicios financieros, se contara un adecuado sistema de atención al cliente, mantendrá liquidez indispensable para el otorgamiento de créditos, será un adecuado mecanismos inversión por sus tasas preferenciales en los depósitos y un nivel de cartera vencida reducida con un personal motivado y capacitado.

4.2.4 Valores corporativos

Ilustración 8: Valores Corporativos de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Alfonso Ltda.



Fuente: La investigación
Elaborado por: La Autora

- Calidad

Se basa en la capacidad de satisfacer con los servicios que oferta la Cooperativa a sus socios.

- Equidad

La igualdad de género es nuestro estandarte somos conocedores de las capacidades del individuo por sus conocimientos mas no por su sexo u origen.

- Honestidad

Se refiere a ser decente, manejarse con propiedad y procurando el bien ajeno, es el estandarte de la organización.

- Lealtad

Devoción al desarrollo de la Cooperativa considerando que se nuestros socios son la razón de ser la misma.

- Puntualidad

Las actividades se desarrollan en forma puntual, cumpliendo los horarios y los cronogramas fijados para el cumplimiento de los objetivos y metas de la Cooperativa.

- Respeto

Consideración al prójimo y se cumple con el derecho fundamental, los derechos de uno inician cuando se terminan los derechos del otro.

4.2.5 Objetivos estratégicos

- Efectuar un adecuado servicio de atención al cliente que resuelva quejas y reclamos de los socios.
- Incrementar la colocación de créditos en las zonas geográficas en la que tenga influencia la cooperativa.
- Reducir el porcentaje de cartera vencida a un nivel promedio fijado en el sector.
- Establecer programas de capacitación, motivación y evaluación del talento humano.

Tabla 8: Objetivos Estratégicos y Operativos

OBJETIVOS ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS
Efectuar un adecuado servicio al cliente que resuelva quejas y reclamos de los socios.	Diseñar un servicio al cliente que incluya un buzón de quejas y sugerencias.
	Capacitar a los empleados sobre el servicio de atención al cliente.
	Establecer mecanismos para resolver las quejas y sugerencias de los socios y clientes de la Cooperativa.
Incrementar la colocación de créditos en las zonas geográficas en la que tenga influencia la cooperativa.	Realizar un estudio de mercado para la determinación de los puntos geográficos para acceder a nuevos mercados.
	Iniciar la operatividad de nuevas oficinas en los puntos señalados como estratégico para acceder a nuevos mercados.
	Realizar la contratación de nuevos personal para que se encarguen de dichas oficinas.

	Establecer metas de colocación y recuperación de créditos para el personal nuevos
Reducir el porcentaje de cartera vencida a un nivel promedio fijado en el sector.	Redefinir el proceso de colocación de cartera.
	Redefinir el proceso de cobranza con la finalidad de recuperar los valores encontrados como vencidos.
	Aplicación de nuevos mecanismos de cobranza.
Establecer programas de capacitación, motivación y evaluación del talento humano.	Realizar una evaluación inicial al personal.
	Elaborar un plan de capacitación y motivación del personal.
	Establecer un programa de incentivos y recompensas.
	Realizar una evaluación de 360 grados enfocado al mejoramiento continuo.

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

A continuación se detallan los objetivos estratégicos con sus respectivos detalles que le den soporte a su planificación:

Tabla 9: Objetivo Servicio al Cliente

Objetivos Operativos	Políticas	Responsable	Meta	Presupuesto	Año de aplicación
Diseñar un servicio de al cliente que incluya un buzón de quejas y sugerencias.	Establecer un servicio de atención al cliente como prioridad.	Gerente General	Servicio al cliente	1500.00	Año 1
	Colocar los buzones de quejas y sugerencias en un lugar visible.	Encargado del servicio al cliente	Buzón de quejas y sugerencias	500.00	Año 1
	Realizar comité periódicos con la finalidad de dar solución a las quejas y sugerencias presentadas por los socios y clientes.	Gerente y personal	Comité de solución de quejas y sugerencias	0.00	Año 1 al 5
	Establecer sanciones para el personal que impida la atención a una queja o sugerencia.	Gerente General	Sanciones para los empleados que no cumple las funciones.	0.00	Año 1 al 5

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 10: Capacitación del personal del servicio al cliente

Objetivos Operativos	Políticas	Responsable	Meta	Presupuesto	Año de aplicación
Capacitar a los empleados sobre el servicio de atención al cliente.	Establecer programas de capacitación sobre el servicio de atención al cliente.	Gerente General	Personal del servicio al cliente capacitado	1500.00	Año 1
	Realizar evaluaciones al personal que cumple las actividades del servicio al cliente.	Encargado del servicio al cliente	Personal del servicio al cliente eficaz	500.00	Año 1
	Realizar charlas motivacionales al personal que laborara en el servicio al cliente.	Gerente y Encargado del servicio al cliente.	Personal del servicio al cliente motivado.	0.00	Año 1 al 5

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 11: Mecanismos para resolver las quejas y sugerencias

Objetivos Operativos	Políticas	Responsable	Meta	Presupuesto	Año de aplicación
Establecer mecanismos para resolver las quejas y sugerencias de los socios y clientes de la Cooperativa.	Realizar un manual para la atención del servicio al cliente.	Gerente General	Manual de atención del servicio al cliente.	1500.00	Año 1
	Realizar un diagrama de flujo sobre la resolución de quejas y sugerencias.	Gerente General - Encargado del servicio al cliente	Diagramas de flujo de los procesos de resolución de quejas y sugerencias.	400.00	Año 1
	Establecer documentos para el ingreso de quejas y sugerencias.	Gerente General - Encargado del servicio al cliente	Formato de quejas y sugerencias	0.00	Año 1 al 5
	Mantener un archivo de los documentos de quejas y sugerencias.	Encargado del servicio al cliente	Archivo ordenado y codificado sobre este punto.	0.00	Año 1 al 5

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 12: Estudio de Mercado

Objetivos Operativos	Políticas	Responsable	Meta	Presupuesto	Año de aplicación
Realizar un estudio de mercado para la determinación de los puntos geográficos para acceder a nuevos mercados.	Contratar los servicios profesionales para la realización estudio de mercado donde se defina tendencias y posibles nichos de mercado para la entidad.	Gerente General	Estudio de Mercado	2500.00	Año 1
	Realizar un análisis consensuado entre los directivos de la Cooperativa con la finalidad de tomar las mejores decisiones hechas por la entidad.	Gerente General	Tomar decisiones	0.00	Año 1

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 13: Operatividad de las nuevas oficinas

Objetivos Operativos	Políticas	Responsable	Meta	Presupuesto	Año de aplicación
Iniciar la operatividad de nuevas oficinas en los puntos señalados como estratégico para acceder a nuevos mercados.	Solicitar la autorización a los organismos de control previo a abrir nuevas oficinas.	Gerente	Autorización de los organismos de control.	500.00	Año 2 al 5
	Realizar la contratación de un inmueble para el funcionamiento de la Cooperativa.	Gerente y personal	Infraestructura.	0.00	Año 2 al 5
	Iniciar promociones y publicidad previo al inicio de las actividades de nuevas oficinas o sucursales.	Gerente General	Promoción y publicidad.	1500.00	Año 2 al 5

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 14: Contratación de nuevo personal

Objetivos Operativos	Políticas	Responsable	Meta	Presupuesto	Año de aplicación
Realizar la contratación de nuevos personal para que se encarguen de dichas oficinas.	Aplicar el proceso de reclutamiento y selección.	Gerente General – Jefe de Agencia	Nuevos empleados	500.00	Año 2 al 5
	Cumplir con la presentación de los requisitos establecidos en el Reglamento interno de trabajo de la Cooperativa.	Jefe de Agencia	Expedientes del Talento Humano	0.00	Año 2 al 5
	Realizar la inducción al personal por un tiempo de quince días, con la finalidad de que conozca las actividades propias de cada cargo.	Jefe de Agencia – Encargado del Talento humano.	Personal inducido a su cargo	800.00	Año 2 al 5

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 15: Metas de Colocación y recuperación de cartera

Objetivos Operativos	Políticas	Responsable	Meta	Presupuesto	Año de aplicación
Establecer metas de colocación y recuperación de créditos para el personal nuevos	Fijar cada período fiscal una meta de colocación y recuperación de cartera.	Gerente General	Metas anuales en la colocación y recuperación de cartera.	500.00	Año 1
	Establecer metas individuales para los Asesores de Créditos.	Gerente General – Jefe de agencia.	Metas individuales en la colocación y recuperación de cartera.	0.00	Año 1
	Evaluación del cumplimiento de las metas de forma semanal con la finalidad de tomar medidas correctivas a tiempo.	Gerente General – Jefe de agencia	Evaluaciones periódicas de las metas de colocación y recuperación.	0.00	Año 1 al 5
	Aplicar mecanismos de forma oportuna para llevar a las metas de colocación y recuperación de cartera.	Gerente General – Jefe de agencia	Estrategias para mejorar el desempeño en las metas individuales.	3600.00	Año 1 al 5

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 16: Redefinir el proceso de colocación de cartera

Objetivos Operativos	Políticas	Responsable	Meta	Presupuesto	Año de aplicación
Redefinir el proceso de colocación de cartera.	Evaluar el proceso de colocación de cartera.	Gerente General – Encargado de créditos.	Evaluación del proceso de colocación	0.00	Año 1
	Rediseño del proceso de colocación de cartera.	Gerente General – Encargado de créditos.	Nuevo proceso de colocación de cartera	300.00	Año 1
	Capacitar al personal sobre el proceso de colocación de cartera.	Encargado de créditos.	Personal capacitado en el nuevo proceso	300.00	Año 1 al 5

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 17: Nuevo proceso de cobranza

Objetivos Operativos	Políticas	Responsable	Meta	Presupuesto	Año de aplicación
Redefinir el proceso de cobranza con la finalidad de recuperar los valores encontrados como vencidos.	Evaluación del proceso de recuperación de cartera vencida.	Gerente General – Encargado de créditos.	Evaluación de los procesos de recuperación de cartera.	0.00	Año 1
	Redefinir el proceso de cobranza considerando nuevas estrategias para la recuperación.	Gerente General – Encargado de créditos.	Nuevo proceso de cobranza.	300.00	Año 1
	Capacitación sobre el proceso de recuperación de cartera vencida de la Cooperativa.	Encargado de créditos.	Personal capacitado en el proceso de recuperación de cartera vencida.	300.00	Año 1 al 5

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 18: Aplicación de nuevos mecanismos de cobranza

Objetivos Operativos	Políticas	Responsable	Meta	Presupuesto	Año de aplicación
Aplicación de nuevos mecanismos de cobranza.	En base a las evaluaciones se deberá establecer estrategias de cobranza que aporte a su efectividad.	Gerente General – Encargado de créditos.	Estrategias de cobranza.	100.00	Año 1
	Elaborar un plan de acción basado en las estrategias fijadas para este fin.	Gerente General – Encargado de créditos.	Plan de acción de cobranza.	1000.00	Año 1
	Aplicar el plan de acción bajo la supervisión del jefe inmediato.	Gerente General – Encargado de créditos – personal del área de créditos.	Resultados plan de acción de cobranza.	3600.00	Año 1 al 5
	Evaluar periódicamente la efectividad de la aplicación de las estrategias fijadas.	Encargado de créditos.	Evaluaciones plan de acción de cobranza.	300.00	Año 1 al 5

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 19: Evaluación inicial

Objetivos Operativos	Políticas	Responsable	Meta	Presupuesto	Año de aplicación
Realizar una evaluación inicial al personal.	Se debe establecer los parámetros en las cuales se va a evaluar enfocando las acciones a mejorar el desempeño del personal.	Gerente General – Encargado del Talento Humano.	Parámetros de evaluación	200.00	Año 1
	Se deberán aplicar por lo menos dos evaluaciones una dirigida a los subordinados y otra a los principales con la finalidad de obtener resultados reales.	Gerente General – Encargado del Talento Humano.	Evaluación inicial.	200.00	Año 1
	Se deberá presentar un informe a la Gerencia y el encargado del talento humano para que se tome decisiones.	Gerente General – Encargado del Talento Humano.	Informe evaluación inicial.	0.00	Año 1

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 20: Plan de capacitación

Objetivos Operativos	Políticas	Responsable	Meta	Presupuesto	Año de aplicación
Elaborar un plan de capacitación y motivación del personal.	Realizar un análisis sobre los cargos y el perfil que debe tener cada empleado para efectuar sus actividades con eficacia.	Gerente General – Encargado del Talento Humano.	Perfil por competencias	200.00	Año 1
	Diseñar un plan de capacitaciones con la finalidad de establecer cuáles serán los temas de estudio para este fin.	Gerente General – Encargado del Talento Humano.	Plan de capacitación	200.00	Año 1 al 5
	Aplicar el plan de capacitaciones en el tiempo previsto.	Gerente General – Encargado del Talento Humano.	Aplicación del plan de capacitación	1000.00	Año 1 al 5
	Se deberá incluir en los expedientes de personal los certificados de aprobación de dichas capacitaciones.	Gerente General – Encargado del Talento Humano.	Certificados de capacitaciones efectuadas.	0.00	Año 1 al 5

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 21: Programa de incentivos y recompensas

Objetivos Operativos	Políticas	Responsable	Meta	Presupuesto	Año de aplicación
Establecer un programa de incentivos y recompensas.	Elaborar un programa de incentivos y recompensas.	Gerente General – Encargado del Talento Humano.	Programa de incentivos y recompensas.	200.00	Año 1
	Aplicar el programa de incentivos y recompensas según el cronograma fijado por la máxima autoridad.	Gerente General – Encargado del Talento Humano.	Aplicación del programa de incentivos y recompensas.	3600.00	Año 1 al 5
	Evaluar la efectividad del programa de incentivos y recompensas.	Gerente General – Encargado del Talento Humano.	Evaluación del programa de incentivos y recompensas.	0.00	Año 1 al 5
	Modificar o mantener el programa de incentivos y recompensas.	Gerente General – Encargado del Talento Humano.	Actualizar el programa de incentivos y recompensas.	500.00	Año 2 al 5

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 22: Evaluación de 360 grados

Objetivos Operativos	Políticas	Responsable	Meta	Presupuesto	Año de aplicación
Realizar una evaluación de 360 grados enfocado al mejoramiento continuo.	Determinar los parámetros para la evaluación de 360 grados.	Gerente General – Encargado del Talento Humano.	Programa de incentivos y recompensas.	200.00	Año 1
	Aplicar la evaluación de 360 grados según un cronograma.	Gerente General – Encargado del Talento Humano.	Aplicación del programa de incentivos y recompensas.	300.00	Año 2 al 5
	Emitir un informe de la evaluación de 360 grados.	Gerente General – Encargado del Talento Humano.	Evaluación del programa de incentivos y recompensas.	0.00	Año 2 al 5
	Realizar procesos de motivación y capacitación de personal.	Gerente General – Encargado del Talento Humano.	Actualizar el programa de incentivos y recompensas.	1500.00	Año 2 al 5

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Interpretación:

Se han fijado los objetivos operativos en base a los estratégicos establecidos con la finalidad de alcanzar en el tiempo previsto la visión empresarial, para cada uno de ellos se estableció las políticas en las que se apoyarán, fijándose un responsable y el presupuesto que se detallara de mejor manera en el plan de adquisición y la factibilidad financiera. Cada uno de los objetivos cuenta con un tiempo en el cual se aplicara.

4.2.6 Plan de adquisición

Tabla 23: Plan de adquisición

Objetivos Operativos	Meta	Presupuesto	Posibles proveedores	AÑOS DE APLICACIÓN				
				1	2	3	4	5
Diseñar un servicio de al cliente que incluya un buzón de quejas y sugerencias.	Servicio al cliente	1500.00	Ingeniero en Marketing.					
	Buzón de quejas y sugerencias	500.00	Ingeniero en Marketing.					
	Comité de solución de quejas y sugerencias	0.00	Proceso interno					
	Sanciones para los empleados que no cumple las funciones.	0.00	Proceso interno					
Capacitar a los empleados sobre el servicio de atención al cliente.	Personal del servicio al cliente capacitado	1500.00	Ingeniero en Marketing.					

	Personal del servicio al cliente eficaz	500.00	Proceso interno					
	Personal del servicio al cliente motivado.	0.00	Proceso interno					
Establecer mecanismos para resolver las quejas y sugerencias de los socios y clientes de la Cooperativa.	Manual de atención del servicio al cliente.	1500.00	Ingeniero en Marketing. Apoyo interno					
	Diagramas de flujo de los procesos de resolución de quejas y sugerencias.	400.00	Proceso interno					
	Formato de quejas y sugerencias	0.00	Proceso interno					
	Archivo ordenado y codificado sobre este punto.	0.00	Proceso interno					
Realizar un estudio de mercado para la determinación de los puntos geográficos para acceder a nuevos mercados.	Estudio de Mercado	2500.00	Ingeniero en Marketing.					
	Tomar decisiones	0.00	Proceso interno					

Iniciar la operatividad de nuevas oficinas en los puntos señalados como estratégico para acceder a nuevos mercados.	Autorización de los organismos de control	500.00	Proceso interno				
	Infraestructura.	0.00	Varios proveedores				
	Promoción y publicidad	1500.00	Proveedores de impresos comerciales. Cuñas radiales. Comercial de TV. Redes sociales.				
Realizar la contratación de nuevos personal para que se encarguen de dichas oficinas.	Nuevos empleados	500.00	Proceso interno				
	Expedientes del Talento Humano	0.00	Proceso interno				
	Personal inducido a su cargo	800.00	Proceso interno				
Establecer metas de colocación y recuperación de créditos para el personal nuevos	Metas anuales en la colocación y recuperación de cartera	500.00	Proceso interno				

	Metas individuales en la colocación y recuperación de cartera	0.00	Proceso interno					
	Evaluaciones periódicas de las metas de colocación y recuperación	0.00	Proceso interno					
	Estrategias para mejorar el desempeño en las metas individuales.	3600.00	Proceso interno					
Redefinir el proceso de colocación de cartera.	Evaluación del proceso de colocación	0.00	Proceso interno					
	Nuevo proceso de colocación de cartera	300.00	Proceso interno					
	Personal capacitado en el nuevo proceso	300.00	Proceso interno					

Redefinir el proceso de cobranza con la finalidad de recuperar los valores encontrados como vencidos.	Evaluación de los procesos de recuperación de cartera.	0.00	Proceso interno					
	Nuevo proceso de cobranza.	300.00	Proceso interno					
	Personal capacitado en el proceso de recuperación de cartera vencida.	300.00	Proceso interno					
Aplicación de nuevos mecanismos de cobranza.	Estrategias de cobranza.	100.00	Proceso interno					
	Plan de acción de cobranza.	1000.00	Proceso interno					
	Resultados plan de acción de cobranza.	3600.00	Proceso interno					
	Evaluaciones plan de acción de cobranza.	300.00	Proceso interno					

Realizar una evaluación inicial al personal.	Parámetros de evaluación	200.00	Proceso interno					
	Evaluación inicial.	200.00	Proceso interno					
	Informe evaluación inicial.	0.00	Proceso interno					
Elaborar un plan de capacitación y motivación del personal.	Perfil por competencias	200.00	Proceso interno					
	Plan de capacitación	200.00	Proceso interno					
	Aplicación del plan de capacitación	1000.00	SECAP, SRI, SEPS Otros					
	Certificados de capacitaciones efectuadas.	0.00	SECAP, SRI, SEPS Otros					
Establecer un programa de incentivos y recompensas.	Programa de incentivos y recompensas.	200.00	Proceso interno					
	Aplicación del programa de incentivos y recompensas.	3600.00	Proceso interno					

	Evaluación del programa de incentivos y recompensas.	0.00	Proceso interno					
	Actualizar el programa de incentivos y recompensas.	500.00	Proceso interno					
Realizar una evaluación de 360 grados enfocado al mejoramiento continuo.	Programa de incentivos y recompensas.	200.00	Proceso interno					
	Aplicación del programa de incentivos y recompensas.	300.00	Proceso interno					
	Evaluación del programa de incentivos y recompensas.	0.00	Proceso interno					
	Actualizar el programa de incentivos y recompensas.	1500.00	Proceso interno					

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

INTERPRETACIÓN

Los proveedores registrados se establecieron en base a la entrevista al representante legal de la Cooperativa, quien en varias ocasiones ha realizado dichas contrataciones, adicionalmente se investigó sobre los costos en los que se incurriría su se realiza los procesos señalados anteriormente.

4.2.7 Factibilidad financiera

Presupuesto salarial

En la factibilidad financiera se incluyó el presupuesto laboral, son los valores para cancelar las remuneraciones de los empleados de la Cooperativa, para la realización de las proyecciones se consideró el 6% de incremento anual por lo siguiente:

Tabla 24: Promedio de incremento salarial

2012	292,00	
2013	318,00	9%
2014	340,00	7%
2015	354,00	4%
2016	366,00	3%
Promedio		6%

Fuente: Investigación Ministerio de trabajo

Elaborado por: La Autora

Tabla 25: Presupuesto Salarial

Cargos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	19.515,12	20.686,03	21.927,19	23.242,82	24.637,39
Contador	12.334,20	13.074,25	13.858,71	14.690,23	15.571,64
Cajera	9.142,68	9.691,24	10.272,72	10.889,08	11.542,42
Cajera	9.142,68	9.691,24	10.272,72	10.889,08	11.542,42
Cajera	9.142,68	9.691,24	10.272,72	10.889,08	11.542,42
Cajera / Asesor de servicio al cliente	9.142,68	9.691,24	10.272,72	10.889,08	11.542,42
Tesorero	11.536,32	12.228,50	12.962,21	13.739,94	14.564,34
Jefe de créditos	13.929,96	14.765,76	15.651,70	16.590,81	17.586,25
Asesor de crédito	10.738,44	11.382,75	12.065,71	12.789,65	13.557,03
Asesor de crédito	10.738,44	11.382,75	12.065,71	12.789,65	13.557,03
Asesor de crédito	10.738,44	11.382,75	12.065,71	12.789,65	13.557,03
Asesor de cobranza	10.738,44	11.382,75	12.065,71	12.789,65	13.557,03
Asesor de cobranza	10.738,44	11.382,75	12.065,71	12.789,65	13.557,03
Jefe de Operaciones	13.929,96	14.765,76	15.651,70	16.590,81	17.586,25
Asesor de servicio al cliente	9.142,68	9.691,24	10.272,72	10.889,08	11.542,42
Asistente de sistemas	9.142,68	9.691,24	10.272,72	10.889,08	11.542,42
Guardia	7.706,50	8.168,89	8.659,02	9.178,56	9.729,27
Mensajero	7.706,50	8.168,89	8.659,02	9.178,56	9.729,27
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	<u>195.206,83</u>	<u>206.919,24</u>	<u>219.334,40</u>	<u>232.494,46</u>	<u>246.444,13</u>

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Se realizó la proyección salarial considerando los beneficios de ley, como son; décimo tercero y cuarto, vacaciones, fondos de reserva y aportes a la seguridad social tanto personal como patronal, se aplicó el 6% de incremento para cada año. Los valores registrados son los que se pagan según rol de pagos del año uno, se ha considerado a la totalidad del personal que cumplirían las diferentes actividades de la entidad registradas en el manual de funciones en los objetivos operativos de la Cooperativa.

Presupuesto de ingresos

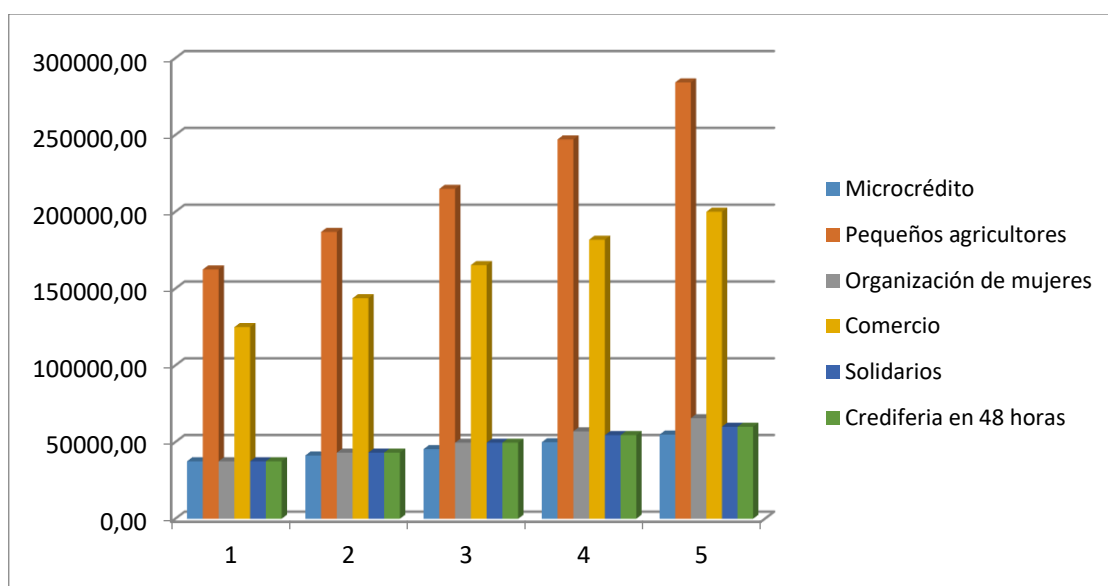
Tabla 26: Presupuesto de ingresos

Créditos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Microcrédito	37500,00	41250,00	45375,00	49912,50	54903,75
Pequeños agricultores	162500,00	186875,00	214906,25	247142,19	284213,52
Organización de mujeres	37500,00	43125,00	49593,75	57032,81	65587,73
Comercio	125000,00	143750,00	165312,50	181843,75	200028,13
Solidarios	37500,00	43125,00	49593,75	54553,13	60008,44
Crediferia en 48 horas	37500,00	43125,00	49593,75	54553,13	60008,44
TOTAL	437500,00	501250,00	574375,00	645037,50	724750,00
	437500,00	415000,00	475187,50	535931,25	604733,13
Otros					
Intereses de mora	65625,00	75187,50	86156,25	96755,63	108712,50
Intereses de cobranza	3750,00	4312,50	4959,38	5455,31	6000,84
Otros servicios financieros	3000,00	3450,00	3967,50	4364,25	4800,68
Otros productos financieros	6750,00	7762,50	8926,88	9819,56	10801,52
TOTAL	79125,00	90712,50	104010,00	116394,75	130315,54
TOTAL INGRESOS	516625,00	505712,50	579197,50	652326,00	735048,66

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Ilustración 9: Ingresos por Créditos Proyectados

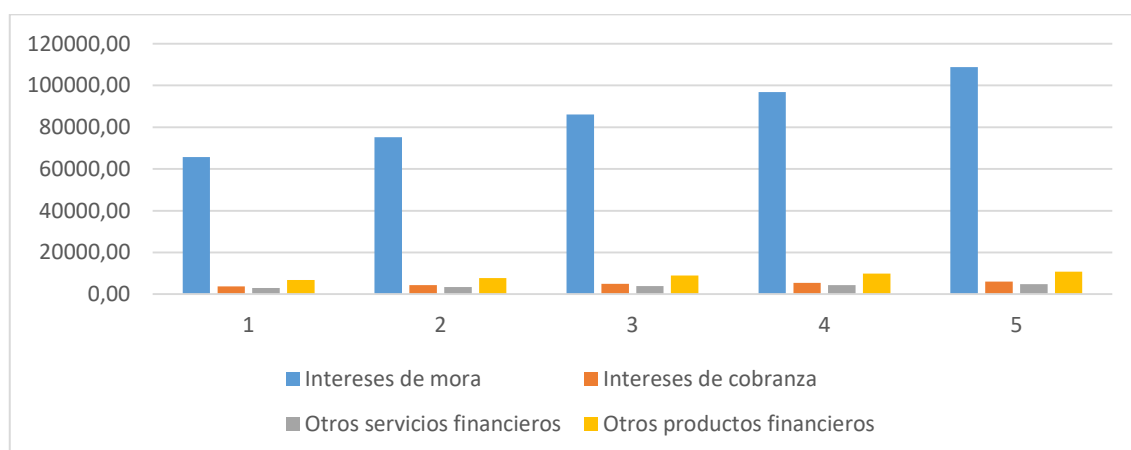


Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Se empleó para el cálculo del primer año, los créditos estimados por la Gerencia por el porcentaje de interés que se registra en los diferentes créditos, se estimó para cada tipo de crédito registrado en la entidad. En el primer año se espera obtener ingreso por un valor 437500.00 dólares y en el quinto año 724750.00 dólares.

Ilustración 10: Otros ingresos



Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

En los otros ingresos se estimaron los valores por mora e intereses de cobranza que fija la Cooperativa, los valores registrados por otros productos y servicios financieros, en ambos casos se fijó un incremento anual del 10% que se espera alcanzar con el cumplimiento de los objetivos operativos.

Presupuesto de Gastos

Los gastos principales que tiene la Cooperativa son los reportados por los pagos por intereses de depósitos a la vista, certificados de aportación y plazo fijos, adicionalmente se estimó otras obligaciones financieras que debe cumplir la entidad. A continuación se presenta la tabla de proyección.

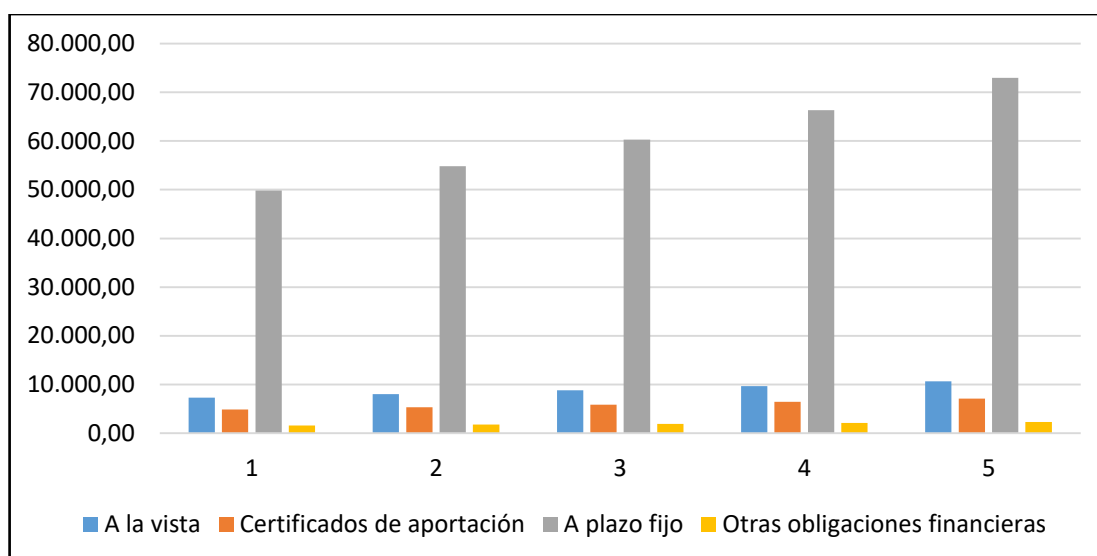
Tabla 27: Gastos por pagos de intereses de captaciones

Depósitos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A la vista	7.277,82	8.005,60	8.806,16	9.686,78	10.655,46
Certificados de aportación	4.859,43	5.345,37	5.879,91	6.467,90	7.114,69
A plazo fijo	49.849,69	54.834,66	60.318,12	66.349,94	72.984,93
Total gastos por depósitos	61.986,94	68.185,63	75.004,19	82.504,61	90.755,07
Otros					
Otras obligaciones financieras	1.584,89	1.743,38	1.917,72	2.109,49	2.320,44
TOTAL OTROS GASTOS	1.584,89	1.743,38	1.917,72	2.109,49	2.320,44
TOTAL GASTOS	63571,83	69929,01	76921,91	84614,11	93075,52

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Ilustración 11: Estimación de Gastos



Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Se consideró los valores planificados por la entidad para el año 2016, que se encuentran registradas en los documentos de la Cooperativa, con un incremento del 10% anual y el porcentaje de interés establecido para cada producto financiero.

Presupuesto por objetivo

Ilustración 12: Presupuesto por objetivo operativo

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio al cliente	1500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Buzón de quejas y sugerencias	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comité de solución de quejas y sugerencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sanciones para los empleados que no cumple las funciones.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Personal del servicio al cliente capacitado	1500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Personal del servicio al cliente eficaz	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Personal del servicio al cliente motivado.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Manual de atención del servicio al cliente.	1500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diagramas de flujo de los procesos de resolución de quejas y sugerencias.	400,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Formato de quejas y sugerencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Archivo ordenado y codificado sobre este punto.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estudio de Mercado	2500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tomar decisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Autorización de los organismos de control	0,00	500,00	525,00	551,25	578,81
Infraestructura.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Promoción y publicidad	0,00	1500,00	1575,00	1653,75	1736,44
Nuevos empleados	0,00	500,00	525,00	551,25	578,81
Expedientes del Talento Humano	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Personal inducido a su cargo	0,00	800,00	840,00	882,00	926,10
Metas anuales en la colocación y recuperación de cartera	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Metas individuales en la colocación y recuperación de cartera	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Evaluaciones periódicas de las metas de colocación y recuperación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estrategias para mejorar el desempeño en las metas individuales.	3600,00	3780,00	3969,00	4167,45	4375,82
Evaluación del proceso de colocación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nuevo proceso de colocación de cartera	300,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Personal capacitado en el nuevo proceso	300,00	315,00	330,75	347,29	364,65
Evaluación de los procesos de recuperación de cartera.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nuevo proceso de cobranza.	300,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Personal capacitado en el proceso de	300,00	315,00	330,75	347,29	364,65

recuperación de cartera vencida.					
Estrategias de cobranza.	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Plan de acción de cobranza.	1000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultados plan de acción de cobranza.	3600,00	3780,00	3969,00	4167,45	4375,82
Evaluaciones plan de acción de cobranza.	300,00	315,00	330,75	347,29	364,65
Parámetros de evaluación	200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Evaluación inicial.	200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Informe evaluación inicial.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Perfil por competencias	200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Plan de capacitación	200,00	210,00	220,50	231,53	243,10
Aplicación del plan de capacitación	1000,00	1050,00	1102,50	1157,63	1215,51
Certificados de capacitaciones efectuadas.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Programa de incentivos y recompensas.	200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicación del programa de incentivos y recompensas.	3600,00	3780,00	3969,00	4167,45	4375,82
Evaluación del programa de incentivos y recompensas.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actualizar el programa de incentivos y recompensas.	0,00	500,00	525,00	551,25	578,81
Programa de incentivos y recompensas.	200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicación del programa de incentivos y recompensas.	0,00	300,00	315,00	330,75	347,29
Evaluación del programa de incentivos y recompensas.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actualizar el programa de incentivos y recompensas.	0,00	1500,00	1575,00	1653,75	1736,44
Total	24500,00	19145,00	20102,25	21107,36	22162,73

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

En la tabla anterior se colocó el presupuesto por actividad registrada en cada objetivo operativo, cabe recalcar que varias de las actividades no tienen un costo debido principalmente a que serán aplicadas por los empleados de la institución financiera como parte de sus funciones, el incremento es del 5%, considerando los estudios emitidos por el Banco Central del Ecuador fijo una inflación del 3.7% que puede subir como consecuencia de la crisis en el precio del petróleo y los desastres naturales que ha tenido nuestro país en los últimos años.

Para el primer año se planea gastar 24500.00 por la elaboración de diferentes planes y manuales que permitan la correcta operatividad de la entidad, para los siguientes años apenas se consideró los costos de las actividades a realizar en ese punto.

Presupuesto de gastos

Tabla 28: Gastos Operativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DETALLE					
Depreciaciones y Amortizaciones	7.618,5	7.618,50	7.618,50	7.618,50	7.618,50
Sueldos Y Beneficios legales	195.206,83	206.919,24	219.334,40	232.494,46	246.444,13
Servicios básico	3.000,00	3.154,20	3.316,33	3.486,79	3.666,01
Gastos generales	3.000,00	3.150,00	3.307,50	3.472,88	3.646,52
Imprevistos	11868,75	13606,88	15601,50	17459,21	19547,33
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	220.694,08	234.448,82	249.178,22	264.531,83	280.922,48
GASTOS VENTAS					
Valores para la operación de los objetivos	24.500,00	19.145,00	20.102,25	21.107,36	22.162,73
TOTAL GASTOS VENTAS	24.500,00	19.145,00	20.102,25	21.107,36	22.162,73
GASTOS FINANCIEROS					
Otros gastos financieros	10000,00	10500,00	11025,00	11576,25	12155,06
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	10.000,00	10.500,00	11.025,00	11.576,25	12.155,06
GASTOS OPERATIVOS	255.194,08	264.093,82	280.305,47	297.215,45	315.240,28

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Se estableció la totalidad de gastos que la Cooperativa debería realizar con la finalidad de cumplir con los previsto en los objetivos operativos, sienta en el primer año de 255194.08 dólares, para el siguiente año se planeó una incremento del 3.49%, ya que se registraron valores fijos como las depreciaciones y otros variables como los gastos remuneraciones, cabe recalcar que se definió un porcentaje del 15% para imprevistos en los que se incluyó las reservas en caso de que exista un fraude y le permita seguir operando.

Presupuesto Total

Tabla 29: Presupuesto total estimado

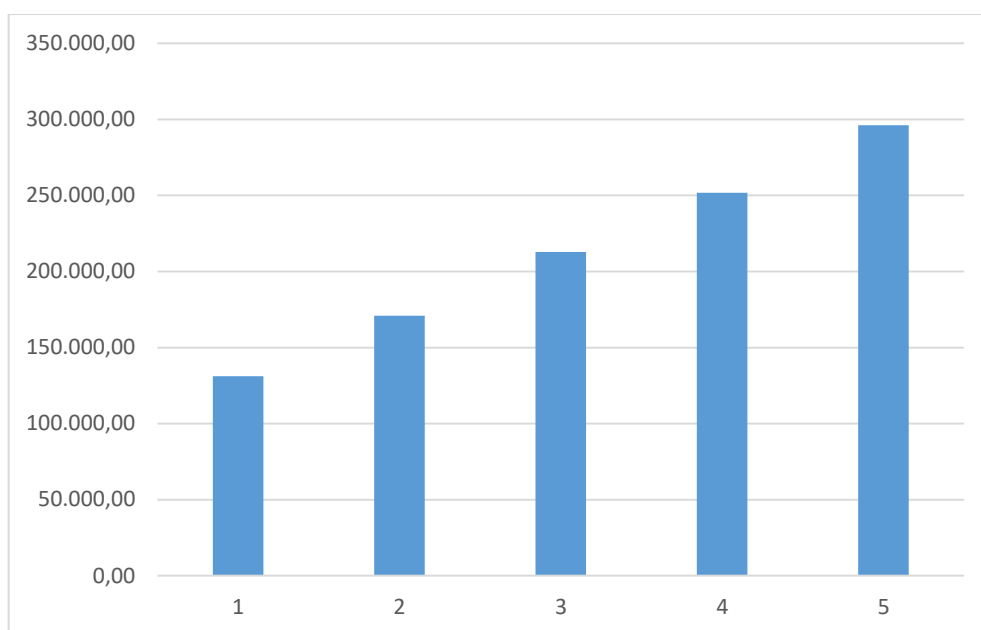
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Presupuesto Ingresos	516.625,00	591.962,50	678.385,00	761.432,25	855.065,54
Presupuesto gastos captación	63.571,83	69.929,01	76.921,91	84.614,11	93.075,52
Utilidad Operativa	453.053,17	522.033,49	601.463,09	676.818,14	761.990,02
Presupuesto Gastos operativos	255.194,08	264.093,82	280.305,47	297.215,45	315.240,28
Valores antes de impuestos	197.859,09	257.939,67	321.157,61	379.602,70	446.749,75
15% participación trabajadores	29678,86	38690,95	48173,64	56940,40	67012,46
Sub total	168.180,22	219.248,72	272.983,97	322.662,29	379.737,28
Impuesto a la renta	36999,65	48234,72	60056,47	70985,70	83542,20
Utilidad estimada	131.180,58	171.014,00	212.927,50	251.676,59	296.195,08

Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Como se puede observar en la tabla anterior los valores de ingresos superan ampliamente a los gastos, permitieron general utilidad y cubrir los pagos de impuestos y participación de las utilidades, cabe recalcar que se podrían cumplir las proyecciones si las actividades planificadas en cada objetivo se realizaran de manera satisfactoria.

Ilustración 13: Utilidad Estimada



Fuente: La investigación

Elaborado por: La Autora

Para finalizar se pudo determinar que en el primer año se alcanzaría una utilidad de 131180.58 dólares, para el siguiente período se estableció un incremento del 30.37%, una vez que se cumpla con la planificación estratégica y se alcancen los resultados estimados en la colocación y recuperación se podría llegar a una utilidad de 296195.08 dólares.

CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., es una institución del sistema financiero solidario, que ha venido presentando problemas derivados de la ausencia de una planificación estratégica, como no contar con objetivos definidos que encamine los esfuerzos de la entidad, programando un crecimiento anual sostenible, por lo que se realizó como parte de la propuesta esta herramienta importante de la gestión.
- Solicitando la información de la entidad se estableció que su organigrama estructural esta desactualizado y se duplicaban las funciones entre el personal lo que provocaba una pérdida en el tiempo y desperdicio de los recursos.
- Existe un alto porcentaje de cartera vencida como consecuencia de la no capacitación en los procesos de la cooperativa, debido a que no se identifica la real situación de los socios y como esta incide en el proceso de recuperación.
- Se realizó el diagnostico por medio del Análisis FODA y se estableció objetivos estratégico encaminados a alcanzar aspectos claves de la visión como mejorar la colocación y recuperación de créditos.

RECOMENDACIONES

- Al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda., se le recomienda iniciar un proceso de socialización ante sus directivos del presente documento con la finalidad de que implemente de manera oportuna y se alcance mejores resultados, que lleven a la institución al punto que desean alcanzar.
- Para mejorar la gestión del Talento Humano se entregó un actualizado organigrama estructural y un manual de funciones, elaborado por la autora, donde se establece que debe realizar cada función, este punto servirá como referencia para establecer los parámetros para la realización de las evaluaciones.
- Se recomienda aplicar los objetivos operativos en los tiempos definidos respetando el presupuesto, y las políticas establecidas para este fin, teniendo en cuenta que de su correcta aplicación se podrá alcanzar mejores rendimiento de los obtenidos hasta la fechas.
- Adicionalmente se sugiere realizar las evaluaciones periódicas a los procesos posteriormente se realizaran capacitaciones y motivación, controlar de cierta forma el porcentaje de cartera vencida que es una de las principales preocupaciones de sus Directivos.

BIBLIOGRAFIA

- Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección, A. (2011). Nuevas Tendencias de gestión Pública. Contabilidad y dirección, **CIUDAD**
- Ayala Espino, J. (2005). Economía del sector Público . Mexico D.F.: ESFINGE.
- Bastidas, M. (2003). Aspectos conceptuales del presupuesto. Mérida. Universidad de los Andes
- Chalo Valla, A. M. (2010). Auditoria de Gestion. Riobamba: Freire
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, D. (2008). Manual de indicadores. Bogotá: D.C. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas
- Díaz, M., & López, L. (2012). Presupuestos. Bogota. Pearson
- Almeida, D (2006). Gobernabilidad Fiscal en Ecuador. Quito: Copyright.
- Fernández, S. (2007). Los proyectos de inversión. Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- Flores, M., & Diaz, B. y. (2012). Transparencia en la formulación presupuestaria, Tegucigalpa.
- Lara, E. (2011). Fundamentos de investigación. México. **EDIT**
- Martner, G. (2004). Planificación y presupuesto por programas. México: Siglo XXI Editores S.A.
- Munch, L. (2005). Métodos y Técnicas de Investigación. México. **EDIT**
- Fernando Campa, O. A. (2014). Manual del Controller. Madrid: PROFIT.
- Grupo Vertice. (2004). Dirección estratégica. Madrid: Vertice.
- Lerma, A., & Barela, S. (2012). Planificación Estratégica por áreas funcionales. Mexico: Alfaomega.
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral. Madrid: Díaz de Santos.

Muñiz, L. (2009). Control presupuestario: Planificación, elaboración, implementación y seguimiento del presupuesto. Barcelona: Profit.

LINKOGRAFÍA

Figueredo, C. (2015). <http://www.gerencie.com>. Recuperado el 9 15, 2015

Finanzas, M. d. (s.f.). <http://www.ec-gov.net>. Recuperado el 10 29, 2015

Francisco, S. G. (2000). Google. Recuperado el Agosto 06, 2015, de http://www.ec-gov.net/docs/de_presu/26%20Control%20y%20Evaluacion.pdf

Navarro, Á. (2014, 07 15). <http://es.slideshare.net/CEFIC/ejecucin-y-evaluacin-presupuestal>. Recuperado el 09 15, 2015

Salazar, G. (2013, 10 4). <http://dspace.esPOCH.edu.ec>. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/2843>

Bonilla, T., & Navarrete, V. (2011, 12 20). <http://dspace.esPOCH.edu.ec>. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/1208>

ANEXOS

Anexo 1: RUC

RÉGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1091711278001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN ALFONSO LTDA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

Nº ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO:	ABIERTO	NATUR:	FEC. REGIS. ACT.:	06/01/2017	
NOMBRE COMERCIAL:						FEC. COMEN:	
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:						FEC. RENCO:	
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS							
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:							
Provincia: TUNGURAHUA Condor: AMBATO Parroquia: RUALES CHICO Calle: AV. ATENCILPA Almacen: 504 Inmuebles: GONZALO BALDASSINI Rubenova: TRINITY AL NETWORKS DE HUACHA (PRDO) Telefono: Fijo: 05262517 Email: info@sanalfonso.com.ec							
Nº ESTABLECIMIENTO:	002	ESTADO:	ABIERTO	CIFRA:	FEC. REGIS. ACT.:	06/01/2017	
NOMBRE COMERCIAL:						FEC. COMEN:	
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:						FEC. RENCO:	
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS							
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:							
Provincia: GUAYAS Cuenca: LA ALFONSO Parroquia: LA MARIJA Barrio: CENTRO Calle: ANTONIO CLAUDIO Romero: 1-44 Inmuebles: FELIX VALENZA Rubenova: TRINITY A LA PLAZA DEL SALTO Telefono: Fijo: 033-8798							
Nº ESTABLECIMIENTO:	004	ESTADO:	ABIERTO	LOCAL COMERCIAL:	FEC. REGIS. ACT.:	31/03/2011	
NOMBRE COMERCIAL:						FEC. COMEN:	
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:						FEC. RENCO:	
ACTIVIDADES DE INTERMEDIACIÓN MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS							
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:							
Provincia: TUNGURAHUA Condor: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: BENIGNO NIEVES Morera: 504 Inmuebles: ANTONIO CLAUDIO Rubenova: A UNA CUADRA DE LA MARFA FERRER MONTADO SAN DOMINGO: 32 Telefono: Fijo: 052651251							

Anexo 2: Información General



COAC SAN ALFONSO LTDA.
Av. Atahualpa y Gonzalo Zaldumbide
TEL :032585817
www.coac.sanalfonso.fin.ec

RESERVA HISTÓRICA

HISTORIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ALFONSO" LTDA.

La conferencia episcopal ecuatoriana, promueve acciones a través de la pastoral de la mujer, mediante la formación de bancos comunales (una figura de microfinanzas rurales) cuyo propósito era colocar fondos de crédito solidario, para generar ingresos a las mujeres, ahorro y utilidades para que el grupo logre un funcionamiento autónomo; y, recuperar utilidades para que el fondo general del programa no se reduzca. La idea era mantener en circulación un fondo que pueda seguir sirviendo de incentivo a otros grupos de mujeres pobres.

La administración eficiente, permitió que la caja solidaria crezca considerablemente y firmes, tal es así que para fines del año 2001, la caja solidaria luego de la evaluación administrativa y financiera es calificada como banco comunal y recibe un incremento al capital semilla de \$ 1.000,00 y \$ 600,00 para fortalecimiento institucional (mobiliario y equipo).

INICIOS DE LA INSTITUCIÓN

La cooperativa de AHORRO Y CRÉDITO SAN ALFONSO LTDA., es como tal una institución reconocida por la dirección nacional de cooperativas con acuerdo ministerial n° 0032 del 20 de octubre del 2004. Está representada por Su Gerente General, Sra. Carmen Ligalo y el presidente del consejo de administración, el Señor Juan Manuel Quisintuna, según lo dispone la ley general de cooperativas.

La cooperativa, tiene una trayectoria relativamente corta, ya que fue fundada el 20 de octubre del 2004; cuenta con dos oficinas, la oficina matriz ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, y la sucursal Latacunga.

Los directivos de la cooperativa de ahorro y crédito SAN ALFONSO conscientes de su visión social y de su rol dentro de la comunidad rural y urbano marginal, permanentemente han puesto a disposición de sus socios nuevas alternativas de crecimiento a través de los servicios que al momento ofrece así como los que a futuro implementará. En este ámbito requiere de un proceso de implementación de su planificación estratégica institucional para proyectarse adecuadamente hacia la consecución de objetivos y el cumplimiento de metas en el mediano plazo.

La institución, nace como una iniciativa de sus socios fundadores, quienes hasta el momento en su gran mayoría son socios de la cooperativa y quienes han velado por el crecimiento de la misma; cabe señalar que el conocimiento acerca del manejo de una institución financiera, es poco y se han guiado gracias a ser parte de entidades del medio que a través de su experiencia en el ambiente de cooperativas, quienes a través de cursos, seminarios y asesorías han logrado mantener un crecimiento sano de la institución.

Por los años 1998 un grupo de 15 mujeres líderes de la comunidad de Chibuleo san Alfonso siente la necesidad de organizar y conformar caja solidaria con el apoyo de la

Anexo 3: Información General 2



COAC SAN ALFONSO LTD.
Av. Atahualpa y Gonzalo Zaldumbide
TEL. 032585817
www.coac.sanalfonso.fin.ec

MISION:

Somos una cooperativa de ahorro y crédito que genera, administra y comercializa servicio financieros, con enfoque de calidad, competitividad y rentabilidad mutua, satisfaciendo las necesidades de la población, comprometidos con el desarrollo socioeconómico del país.

VISION:

Al 2014 la cooperativa de ahorro y crédito San Alfonso LTDA consolidara su liderazgo en la sierra central ampliando su cobertura, con indicadores financieros y sociales de calidad, comprometidos con el desarrollo de la sociedad, con personal calificado y de alto desempeño.

NATURALEZA DE LA COAC

• **Servicios que brindamos:**

Créditos para microempresarios

Créditos para pequeños agricultores

Créditos para organizaciones de mujeres

Créditos para comercio

Créditos solidarios

Creditería en 48 horas

• **Ahorros:**

Ahorros a la vista

Ahorros en certificados de aportación

Ahorros en inversiones a plazo fijo

Con la mejor tasa de interés del mercado financiero

• **Otros servicios:**

Money Gram

Pagos de bono

Pagos de servicios básicos

Cobros de Matrícula

Cobros de seat

Cobro Risa

Anexo 4: Reglamento interno de trabajo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN ALFONSO LTDA."

PROYECTO DE REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.

ANTECEDENTES.

Art. 1.- El presente Reglamento Interno de Trabajo, tiene el propósito de regular las relaciones de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda. Con sus empleados y trabajadores sujetos al Código de Trabajo y tiene aplicación obligatoria.

Art. 2.- La Administración de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda. se ejerce a través del Gerente General, la misma que se sujetará en sus procedimientos a las normas legales aplicables y vigentes.

Art. 3.- El jefe de Recursos Humanos será el encargado de cumplir y hacer cumplir el presente reglamento y el procedimiento de Recursos Humanos que están relacionados con el presente Reglamento.

Art. 4.- El Gerente General, empleados y trabajadores quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento y su desconocimiento no excusa a persona alguna.

CAPITULO II DE LA CONTRATACIÓN

Art. 5.- Las actividades para el Subproceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, seguimiento y evaluación del desempeño de recursos humanos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda. se realizará de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Procedimiento de Recursos Humanos.

Art. 6.- Todo profesional que se incorpore a laborar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda. Una vez cumplido el procedimiento de Recursos Humanos, deberá presentar la siguiente documentación:

- Currículum Vitae
- Cédula de ciudadanía (copia a color)
- Certificado de votación del último sufragio (copia)
- Carné de afiliación al I.E.S.S. si lo tuviere (copia)

Anexo 5: Manual de créditos

		Manual de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito SAN ALFONSO LTDA
		Página 1 de 24 (Mes Marzo 2016 - año de aprobación)
		(Marzo 2016) (Mes y año de actualización)

Manual de Crédito
Cooperativa de Ahorro y Crédito

SAN ALFONSO LTDA



San Alfonso
Cooperativa de Ahorro y Crédito

Anexo 6: Depreciaciones

DETALLE	MONTO	VIDA ÚTIL	% DEPR.	VALOR RESIDUAL		DEPR. ANUAL
				VALOR	PORCENTAJE	
Edificios						
Infraestructura física	80000	20	5%	8.000,00	10%	7200,00
<i>Muebles y enseres</i>						
Recepción de la Cooperativa	250,00	10	10%	25,00	10%	22,50
Escritorio	1.500,00	10	10%	150,00	10%	135,00
Sillas giratorias	800,00	10	10%	80,00	10%	72,00
Sillas de espera	1.200,00	10	10%	120,00	10%	108,00
Área de cajas	1.500,00	10	10%	150,00	10%	135,00
Modulares de atención al cliente	1.500,00	10	10%	150,00	10%	135,00
Modulares de créditos		10	10%	150,00	10%	135,00

	1.500,00					
Sala de reuniones	1.200,00	10	10%	120,00	10%	108,00
Sala de espera Gerencia	1.200,00	10	10%	120,00	10%	108,00
<i>Equipo de computo</i>						
Computadoras	8500,00	3	33%	850,00	10%	2550,00
Impresoras de cajas	500,00	3	33%	50,00	10%	150,00
Multifunciones	1200,00	3	33%	120,00	10%	360,00
<i>Vehículos</i>						
Auto 4x4	20000,00	5	20%	2.000,00	10%	3600,00
TOTAL						7618,50

Anexo 7: Rol de pagos año 1

DETALLE	No.	SUELDO BÁSICO	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL 12,15%	TOTAL AÑO 1
Gerente General	1	1.200,00	1.200,00	366,00	1199,52	600,00	1749,60	19.515,12
Contador	1	750,00	750,00	366,00	749,70	375,00	1093,50	12.334,20
<i>Cajera</i>	<i>1</i>	550,00	550,00	366,00	549,78	275,00	801,90	9.142,68
Cajera	1	550,00	550,00	366,00	549,78	275,00	801,90	9.142,68
<i>Cajera</i>	1	550,00	550,00	366,00	549,78	275,00	801,90	9.142,68
Cajera / Asesor de servicio al cliente	1	550,00	550,00	366,00	549,78	275,00	801,90	9.142,68
Tesorero	1	700,00	700,00	366,00	699,72	350,00	1020,60	11.536,32
Jefe de créditos	1	850,00	850,00	366,00	849,66	425,00	1239,30	13.929,96
Asesor de crédito	1	650,00	650,00	366,00	649,74	325,00	947,70	10.738,44
Asesor de crédito	1	650,00	650,00	366,00	649,74	325,00	947,70	10.738,44

Asesor de crédito	1	650,00	650,00	366,00	649,74	325,00	947,70	10.738,44
Asesor de cobranza	1	650,00	650,00	366,00	649,74	325,00	947,70	10.738,44
Asesor de cobranza	1	650,00	650,00	366,00	649,74	325,00	947,70	10.738,44
Jefe de Operaciones	1	850,00	850,00	366,00	849,66	425,00	1239,30	13.929,96
Asesor de servicio al cliente	1	550,00	550,00	366,00	549,78	275,00	801,90	9.142,68
Asistente de sistemas	1	550,00	550,00	366,00	549,78	275,00	801,90	9.142,68
Guardia	1	460,00	460,00	366,00	459,82	230,00	670,68	7.706,50
Mensajero	1	460,00	460,00	366,00	459,82	230,00	670,68	7.706,50
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS								<u>195.206,83</u>

Anexo 8: Estados financieros



Cooperativa de Ahorro y Crédito San Alfonso Ltda.

Estado Pérdida y Ganancias

Oficina: CONSOLIDADO	Fecha: 2014-12-31
-----------------------------	--------------------------

Código	Cuenta	
4	GASTOS	889.257,13
4.1	INTERESES CAUSADOS	398.655,14
4.1.01	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	371.003,44
4.1.01.15	DEPÓSITOS DE AHORRO	15.174,96
4.1.01.15.05	DEPOSITOS A LA VISTA	15.066,96
4.1.01.15.30	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	108,00
4.1.01.30	DEPÓSITOS A PLAZO	355.742,84
4.1.01.30.05	DEPÓSITOS A PLAZO	270.600,24
4.1.01.90	OTROS	85,64
4.1.03	OBLIGACIONES FINANCIERAS	27.651,70
4.1.03.10	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAÍS Y DEL SECTOR POPULAR Y SOLIDARIO	27.651,70
4.5	GASTOS DE OPERACION	484.401,17
4.5.01	GASTOS DE PERSONAL	183.696,79
4.5.01.05	REMUNERACIONES MENSUALES	103.951,43
4.5.01.05.05	SUELDO	103.951,43
4.5.01.10	BENEFICIOS SOCIALES	27.040,86
4.5.01.10.05	DÉCIMO TERCER SUELDO	9.844,69
4.5.01.10.10	DÉCIMO CUARTO SUELDO	8.534,71
4.5.01.10.15	VACACIONES	6.234,54
4.5.01.10.25	BONIFICACIÓN POR DESAUCIO	441,26
4.5.01.10.30	INDEMINIZACIÓN POR DESPIDO INTEMPESTIVO	1.985,66
4.5.01.20	APORTES AL IESS	11.771,09
4.5.01.20.05	APORTE PATRONAL	11.771,09
4.5.01.35	FONDO DE RESERVA IESS	4.328,35
4.5.01.90	OTROS	36.605,06
4.5.01.90.15	UNIFORMES	5.128,94
4.5.01.90.20	ASEO Y LIMPIEZA	127,53
4.5.01.90.25	BONO RESPONSABILIDAD.	5.300,00
4.5.01.90.45	REFRIGERIO	20.967,61
4.5.01.90.70	Agasajo Navideño	5.080,98
4.5.02	HONORARIOS	52.901,10

4.5.02.05	DIRECTORES	7.908,88
4.5.02.05.15	DIETAS CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	3.216,00
4.5.02.05.20	DIETAS CONSEJO DE VIGILANCIA	1.187,12
4.5.02.05.30	CAPACITACIÓN PARA CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	3.250,40
4.5.02.05.40	CAPACITACION EMPLEADOS	255,36
4.5.02.10	HONORARIOS PROFESIONALES	44.992,22
4.5.02.10.10	HONORARIOS PROFESIONALES	10.866,67
4.5.03	SERVICIOS VARIOS	133.019,70
4.5.03.05	MOVILIZACIÓN, FLETES Y EMBALAJES	2.442,96
4.5.03.05.05	MOVILIZACION, FLETES	302,07
4.5.03.10	SERVICIOS DE GUARDIANÍA	2.755,16
4.5.03.10.05	SERVICIOS DE GUARDIANIA	672,00
4.5.03.15	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	9.024,33
4.5.03.15.05	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	7.224,41
4.5.03.15.10	PERIODICOS Y REVISTAS	337,65
4.5.03.20	SERVICIOS BÁSICOS	24.763,20
4.5.03.20.05	ENERGÍA ELÉCTRICA	4.899,07
4.5.03.20.10	AGUA POTABLE	312,47
4.5.03.20.15	COMUNICACIONES	11.857,68
4.5.03.20.20	MONITOREO	686,40
4.5.03.20.30	TELÉFONO	3.697,69
4.5.03.20.35	INTERNET	3.309,89
4.5.03.30	ARRENDAMIENTOS	49.964,30
4.5.03.30.05	ARRENDAMIENTOS INMUEBLES	49.964,30
4.5.03.90	OTROS SERVICIOS	44.069,75
4.5.03.90.05	BURO DE CRÉDITO	956,95
4.5.03.90.15	SERVICIOS DE GARAGE	57,50
4.5.03.90.35	GASTOS BANCARIOS	576,87
4.5.03.90.40	AUDITORIA EXTERNA	1.792,00
4.5.03.90.70	Consultria	34.546,44
4.5.03.90.80	OTROS	6.139,99
4.5.04	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	5.620,01
4.5.04.05	IMPUESTOS FISCALES	24,00
4.5.04.10	IMPUESTOS MUNICIPALES	2.929,03
4.5.04.30	MULTAS Y OTRAS SANCIONES	1.526,82
4.5.04.90	IMPUESTOS Y APORTES PARA OTROS ORGANISMOS E INSTITUCIONES	1.140,16
4.5.05	DEPRECIACIONES	35.873,16
4.5.05.25	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	6.988,32
4.5.05.30	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	21.498,37
4.5.05.35	UNIDADES DE TRANSPORTE	7.386,47
4.5.06	AMORTIZACIONES	32.015,17
4.5.06.05	GASTOS ANTICIPADOS	2.818,36

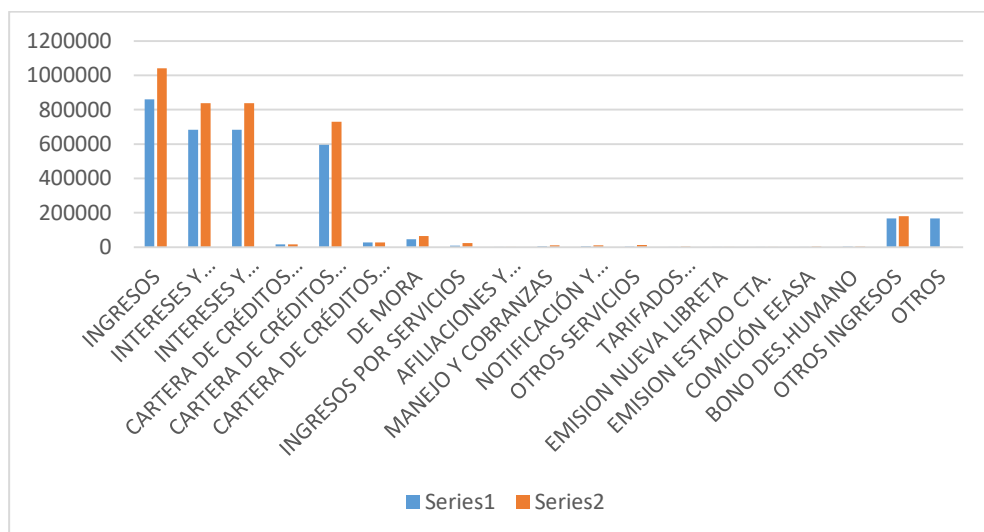
4.5.06.05.05	SEGUROS	2.818,36
4.5.06.15	GASTOS DE INSTALACIÓN	5.855,37
4.5.06.25	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	83,88
4.5.06.30	GASTOS DE ADECUACIÓN	4.669,15
4.5.06.90	OTROS	18.588,41
4.5.07	OTROS GASTOS	41.275,24
4.5.07.05	SUMINISTROS DIVERSOS	27.933,68
4.5.07.05.15	UTILES DE ASEO Y LIMPIEZA	1.018,93
4.5.07.05.20	SUMINISTROS DIVERSOS	22.386,22
4.5.07.05.25	COMBUSTIBLE	3.728,53
4.5.07.05.35	GASTO DE CREDITO	800,00
4.5.07.10	DONACIONES	156,00
4.5.07.15	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	7.391,05
4.5.07.15.25	MANTENIMIENTO REPARAC VEHICULO	7.391,05
4.5.07.90	OTROS	5.794,51
4.5.07.90.40	MATRICULACION VEHICULAR	1.141,51
4.5.07.90.45	SERVICIO MÉDICO	4.653,00
4.7	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	6.200,82
4.7.01	PÉRDIDA EN VENTA DE BIENES	2.759,71
4.7.01.05	PERDIDA VENTA ACTIVOS	2.759,71
4.7.03	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	3.161,11
4.7.90	OTROS	280,00
4.7.90.10.30	CALIFICACION DE CREDITO	280,00
TOTAL		889.257,13
5	INGRESOS	859.453,13
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	683.913,19
5.1.04	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CRÉDITOS	683.913,19
5.1.04.10	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO	15.025,86
5.1.04.20	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA	594.612,10
5.1.04.35	CARTERA DE CRÉDITOS REESTRUCTURADA	27.797,92
5.1.04.50	DE MORA	46.477,31
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	8.908,59
5.4.03	AFILIACIONES Y RENOVACIONES	1.015,01
5.4.04	MANEJO Y COBRANZAS	5.533,96
5.4.04.05	NOTIFICACIÓN Y COBRANZA	5.533,96
5.4.90	OTROS SERVICIOS	2.359,62
5.4.90.10	TARIFADOS DIFERENCIADOS	64,00
5.4.90.10.10	EMISION NUEVA LIBRETA	58,00
5.4.90.10.15	EMISION ESTADO CTA.	6,00
5.4.90.20	COMICIÓN EEASA	311,66
5.4.90.55	BONO DES.HUMANO	1.983,96

5.6	OTROS INGRESOS	166.631,35
5.6.90	OTROS	166.631,35
5.6.90.20	CUOTAS DE INGRESO	8.067,00
5.6.90.20.05	CUOTAS DE INGRESO	8.067,00
5.6.90.90	OTRAS COMISIONES	158.564,35
5.6.90.90.15	OTROS INGRESOS	157.736,50
5.6.90.90.40	COMISION SEGUROS-SOAT	827,85
TOTAL		859.453,13

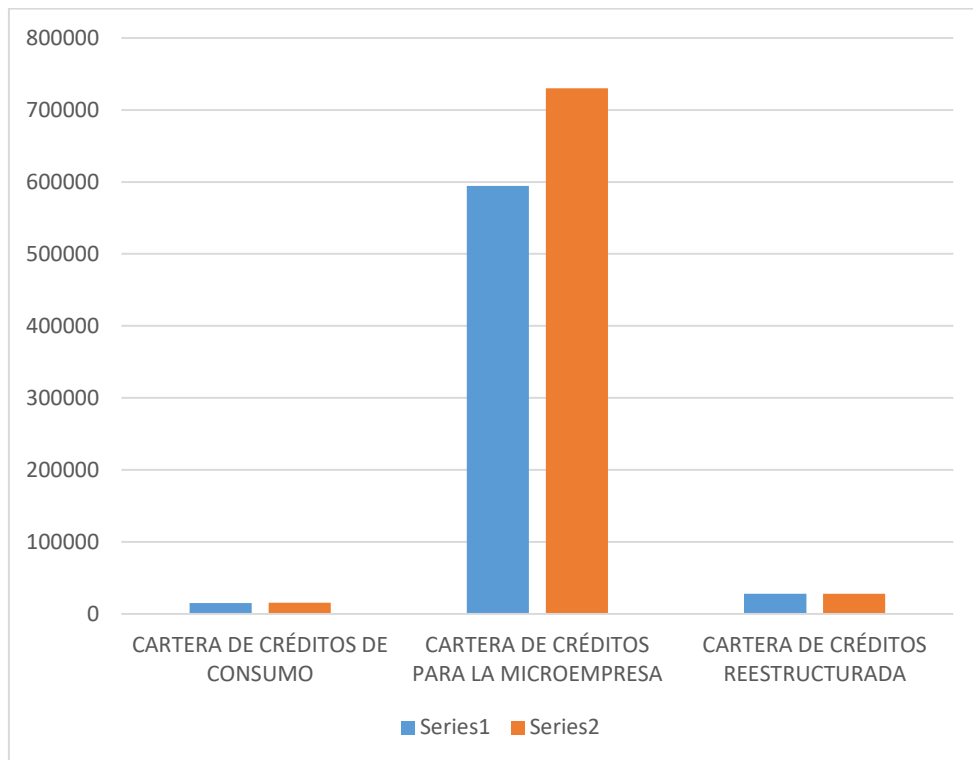
Perdida:		29.804,00
-----------------	--	------------------

Anexo 9: Distribución de los ingresos

	DETALLE	2014	2015
5	INGRESOS	859453,13	1040778,35
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	683913,19	837525,55
5.1.04	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CRÉDITOS	683913,19	837525,55
5.1.04.10	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO	15025,86	15387,14
5.1.04.20	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA	594612,1	730302,35
5.1.04.35	CARTERA DE CRÉDITOS REESTRUCTURADA	27797,92	27797,92
5.1.04.50	DE MORA	46477,31	64038,14
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	8908,59	23855,11
5.4.03	AFILIACIONES Y RENOVACIONES	1015,01	1218,02
5.4.04	MANEJO Y COBRANZAS	5533,96	10414,19
5.4.04.05	NOTIFICACIÓN Y COBRANZA	5533,96	10414,19
5.4.90	OTROS SERVICIOS	2359,62	12222,9
5.4.90.10	TARIFADOS DIFERENCIADOS	64	2607,3
5.4.90.10.10	EMISION NUEVA LIBRETA	58	180
5.4.90.10.15	EMISION ESTADO CTA.	6	15
5.4.90.20	COMICIÓN EEASA	311,66	2024,09
5.4.90.55	BONO DES.HUMANO	1983,96	2412,3
5.6	OTROS INGRESOS	166631,35	179397,69
5.6.90	OTROS	166631,35	153,65



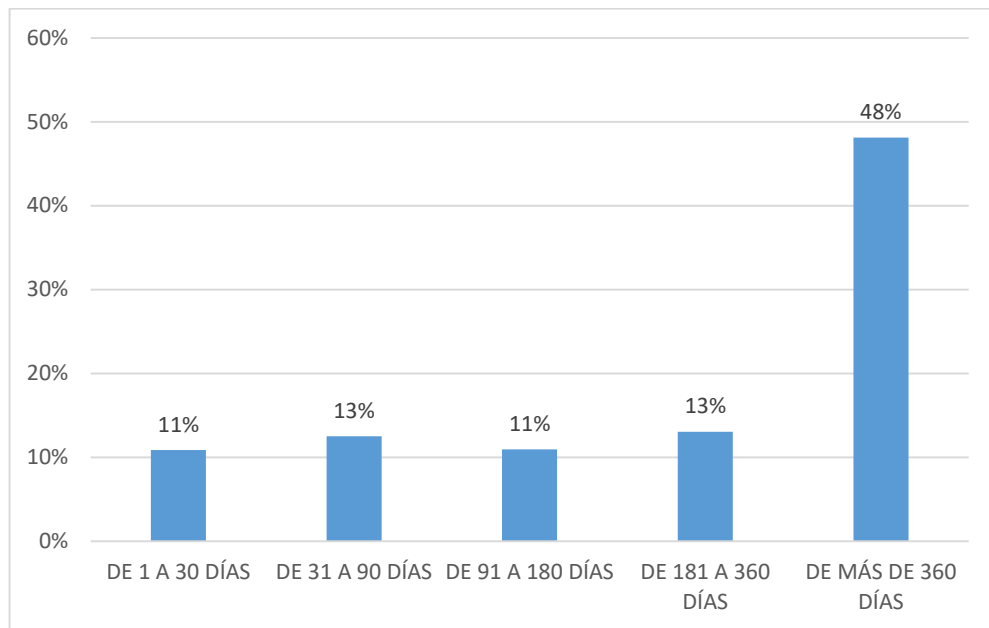
Anexo 10: Cartera de crédito



Anexo 11: Cartera vencida de micro créditos

Cartera de créditos para la microempresa ...	22%
DE 1 A 30 DÍAS	11%
DE 31 A 90 DÍAS	13%
DE 91 A 180 DÍAS	11%
DE 181 A 360 DÍAS	13%
DE MÁS DE 360 DÍAS	48%

Anexo 12: Cartera vencida en porcentaje por tiempo



Anexo 13: Cartera vencida de micro crédito en plazo

