



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:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA A LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AYLLUS ANDINOS”
LTDA. DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PERÍODO 2016 - 2020.**

AUTORA:

GLORIA INÉS PILAMUNGA AGUALONGO

AMBATO - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por la Srta. Gloria Inés Pilamunga Agualongo, quién ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

Ing. Letty Karina Elizalde Marín

DIRECTORA

Eco. Verónica Adriana Carrasco Salazar

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Gloria Inés Pilamunga Agualongo, declaro que el presente trabajo de titulación es 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, 08 de Marzo del 2017.

Gloria Inés Pilamunga Agualongo

C.C:180448099-2

DEDICATORIA

Deseo dedicarle este trabajo de titulación a Dios, por ser siempre esa luz incomparable que me ilumina y me bendice día tras día cuando pienso que en la vida no hay salida y me permite abrir un camino hacia el éxito.

A mis padres, a mi esposo y a toda mi familia dedico con todo mi cariño y mi amor por ser esas personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, a ustedes que son la fortuna más grande de tenerles conmigo y el tesoro más valioso, son todos y cada uno de los valores que me inculcaron hasta el día de hoy.

A mi hija por ser esa fuerza de seguir en adelante cumpliendo mis metas día a día, que preferiste sacrificar tu tiempo de no estar juntos compartiendo tus travesuras, para que yo pudiera cumplir con el mío. Me inspiraste a ser mejor para ti, ahora puedo expresar que este proyecto de titulación lleva mucho de ti, gracias por ser esa guía tan valiosa en mi vida.

Gloria Inés Pilamunga Agualongo

AGRADECIMIENTO

Me complace expresar mi sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la facultad de Administración de Empresas por abrir las puertas e impartir conocimientos a través de sus docentes.

A mi Directora Ing. Letty Elizalde y mi miembro Eco. Verónica Carrasco quien con sus experiencias han sido la guía idónea, durante el proceso que se ha llevado al realizar este trabajo de Titulación, para que este anhelo llegue a ser felizmente culminado.

A la Cooperativa “Ayllus Andinos” Ltda. Quien mi ha abierto un espacio para poder desarrollar mi trabajo y brindar toda la información necesaria y por el apoyo en este tiempo que mi brindo para poder culminar este trabajo.

Gloria Inés Pilamunga Agualongo

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación de tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas	ix
Índice de Ilustraciones	x
Índice de Gráficos	xi
Índice de Anexos	xi
Resumen.....	xii
Summary.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema de investigación.....	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVO	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.2 MARCO TEÒRICO	8
2.2.1 Planificación	8
2.2.2 Planificación Estratégica.....	8
2.2.3 Planificación estratégica financiera	8
2.2.4 Objetivos de la Planificación Estratégica	9
2.2.5 Proceso de la planificación estratégica	9
2.2.6 Elementos necesarios para un proceso de la Planificación Estratégica	10
2.2.7 Misión	10
2.2.8 Visión.....	11

2.2.9	Objetivos estratégicos, estrategias y políticas.....	12
2.2.10	Matriz EFE.....	12
2.2.11	Matriz EFI.....	14
2.2.12	Matriz FODA.....	15
2.2.13	Plan Operativo Anual.....	17
2.2.14	Planificación financiera	17
2.2.15	Métodos de la planificación financiera.....	18
2.2.16	Proceso de la planificación financiera	18
2.2.17	Herramientas de la planificación financiera	18
2.2.18	Beneficios de la planificación financiera estratégica.....	19
2.2.19	Objetivos de la planificación financiera	19
2.2.20	Partes del proceso de la planificación financiera.....	20
2.2.21	Presupuesto a largo plazo	20
2.2.22	Rentabilidad	20
2.2.23	Presupuesto	23
2.2.24	Análisis del riesgo.....	25
2.3	MARCO CONCEPTUAL	27
2.3.1	Rentabilidad Financiera	27
2.3.2	Rentabilidad Económica.....	28
2.3.3	Ratios financieros	28
2.3.4	Idea a defender.....	29
2.3.5	Variables	29
2.3.5.1.	Variable Independiente.....	29
2.3.5.2.	Variable Dependiente	29
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA		30
3.1	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	30
3.2	TIPO DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.2.1	Investigación de campo	30
3.2.2	Investigación Exploratoria.....	30
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	31
3.3.1	Población	31
3.3.2	Muestra	31
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	32
3.4.1	Método de investigación.....	32

3.4.2	Técnicas de investigación	32
3.4.3	Instrumentos de investigación	33
3.5	RESULTADOS DE SU APLICACIÓN	34
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		44
4.1	TEMA DE LA PROPUESTA.....	44
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	44
4.2.1	Aspectos Generales.....	44
4.2.2	Organigrama estructural	51
4.3.	PROCEDIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA	52
4.4.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA	52
4.4.1.	FODA.....	52
4.4.2.	FODA Cruzada	57
4.4.3.	Misión Propuesta	58
4.4.4.	Visión Propuesta	58
4.4.5.	Objetivos estratégicos	58
4.4.6.	Plan de acción	59
4.4.7.	Plan de acción	60
4.4.8.	Resultados Financieros	72
4.4.9.	Misión por área financiera	78
4.4.10.	Visión por área financiera.....	79
4.4.11.	Metas y objetivos para el área financiera.....	79
4.4.12.	Políticas y Procedimientos en el área financiera	80
4.4.13.	Presupuesto	85
CONCLUSIONES		92
RECOMENDACIONES.....		93
BIBLIOGRAFÍA		94
ANEXOS		96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz FODA.....	16
Tabla 2: Funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ayllus Andinos" Ltda.	31
Tabla 3: Conoce la planificación estratégica financiera	34
Tabla 4: Planificación Estratégica Financiera	35
Tabla 5: Planificación es para medir gestión.	36
Tabla 6: Existen políticas para el área financiera.	37
Tabla 7: Se ha evaluado la misión y visión.	38
Tabla 8: La cooperativa se ha generado utilidades.	39
Tabla 9: La entidad es rentable	40
Tabla 10: Mejorar la gestión financiera.....	41
Tabla 11: Con qué término asocia la rentabilidad.	42
Tabla 12: La gestión financiera de la entidad	43
Tabla 13: Identificación de la entidad.....	44
Tabla 14: Análisis interno de impacto	46
Tabla 15: Análisis externo de impacto	47
Tabla 16: Análisis interno de impacto	48
Tabla 17: Análisis externo de impacto	49
Tabla 18: Matriz FODA.....	50
Tabla 19: Análisis interno de impacto	52
Tabla 20: Análisis externo de impacto	53
Tabla 21: Análisis interno de impacto	54
Tabla 22: Análisis externo de impacto	55
Tabla 23: Matriz FODA.....	56
Tabla 24: Herramientas de gestión del talento humano.....	60
Tabla 25: Evaluaciones al talento humano	61
Tabla 26: Planes de capacitaciones y motivación.....	62
Tabla 27: Análisis de captación de inversión y colocación de créditos.....	63
Tabla 28: Diseño de estrategias	64
Tabla 29: Publicidad y Promoción.....	65
Tabla 30: Proceso de colocación y recuperación de cartera	66
Tabla 31: Actualizar procesos de cobranza	67

Tabla 32: Estrategias de cobranza	68
Tabla 33: Plan de marketing	69
Tabla 34: Plan de adquisición.....	70
Tabla 35: Estado de Resultados	72
Tabla 36: Análisis horizontal de los Estados de Resultados.....	72
Tabla 37: Análisis vertical estado de resultados	73
Tabla 38: Balance General 2015.....	74
Tabla 39: Análisis Horizontal Balance General	75
Tabla 40: Análisis Vertical Balance General.....	76
Tabla 41: Punto de equilibrio.....	78
Tabla 42: Proyección gastos de captación	87
Tabla 43: Proyección gastos de captación	87
Tabla 44: Presupuesto de ingresos.....	88
Tabla 45: Proyección por cumplimiento de objetivos	89
Tabla 46: Proyección para el cumplimiento de los objetivos	90
Tabla 47: Presupuesto.....	91

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Proceso de la planificación estratégica.....	10
Ilustración 3: Caja chica	80
Ilustración 4: Bancos	81
Ilustración 5: Cuentas por cobrar.....	82
Ilustración 6: Activos fijos.....	82
Ilustración 7: Cuenta por Pagar	83
Ilustración 8: Gastos	84
Ilustración 9: Ingresos.....	85
Ilustración 10: Presupuesto remuneraciones.....	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Conoce la planificación estratégica financiera	34
Gráfico 2: Planificación Estratégica Financiera	35
Gráfico 3: Planificación es para medir la gestión	36
Gráfico 4: Existen políticas para el área financiera.	37
Gráfico 5: Se ha evaluado la misión y visión.	38
Gráfico 6: La cooperativa se ha generado utilidades.	39
Gráfico 7: La entidad es rentable	40
Gráfico 8: Mejorar la gestión financiera.....	41
Gráfico 9: Con qué término asocia la rentabilidad	42
Gráfico 10: La gestión financiera de la entidad.....	43
Gráfico 11: Proyección salarial.....	86
Gráfico 12: Presupuesto de ingresos.....	88
Gráfico 13: Utilidad Proyectada	91

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuestas.....	96
Anexo 2: Rol de pagos.....	98
Anexo 3: Ruc	99
Anexo 4: Fotos.....	101

RESUMEN

La planificación estratégica financiera para la Cooperativa de ahorro y crédito “Ayllus Andinos” Ltda. de la ciudad de Latacunga, periodo 2016 – 2020., tiene como fin de mejorar la gestión financiera, en donde se necesita que la información económica, administrativa fluya adecuadamente para lograr un franco crecimiento , en la entrega de créditos, la recuperación de cartera sea oportuna con índices de morosidad bajo y captación de socios, el manejo de créditos, recuperar la cartera vencida, Para el desarrollo de la planificación se utilizó matriz de FODA, lo cual permitió la realización la misión, visión, plan de acción, metas y objetivos para el área financiera de la institución y Se recomienda al personal encargado: diseñada en base a la realidad que presenta la entidad, y realizar evaluaciones al mismo a fin de aplicar medidas correctivos a tiempo y evitar perjuicios o desaprovechar la oportunidad de crecimiento institucional.

Palabras claves: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA, GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FODA,

Ing. Letty Karina Elizalde Marín

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The financial strategic planning for the Ayllus Andina Limited Credit and Saving Association in Latacunga city during 2016-2020 objective is to improve the financial management. Thus, the economic and administrative information have to run properly to reach its rapidly growth in credits, portfolio recovery with delinquency low rates, clients acquisition, loans handling and finally the expired portfolio. The Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) matrix was applied to execute the research allowing the implementation of mission, vision, action plan, goals and objectives for the financial area and the staff of the association. The SWOT was designed based on the association needs, and it is also recommended to carry out evaluations in order to take corrective measures and to avoid damages or its own growth.

KEYWORDS: FINANCIAL STRATEGIC PLANNING, ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, SWOT.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene por objetivo la realización de una planificación estratégica para la Cooperativa de ahorro de crédito “Ayllus Andinos” Ltda., debido a que la inexistencia afecta al crecimiento institucional, en el capítulo primero se determinó los objetivos que se pretenden alcanzar.

En el segundo capítulo, se colocaron definiciones que están directamente relacionadas con el tema, como que es administración y el plan estratégico, que fueron consultados de fuente bibliográfica actualizada.

En el tercer capítulo, se estableció la metodología de investigación, que tipo de investigación se empleó con los respectivos métodos, técnicas e instrumentos que permitirán recabar la mayor información posible para la elaboración de la propuesta.

En el marco propositivo colocado en el capítulo IV, se partió de un diagnóstico general de la entidad, elaborando su misión visión y objetivos, posteriormente se definieron los objetivos operativos con sus respectivas actividades, teniendo la finalidad de cada periodo crecer, de tal manera que con el tiempo se alcance la visión establecida en este documento.

Para finalizar se presentan las conclusiones y recomendaciones que deberán ser revisados por la empresa para tomar las decisiones oportunas.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Ecuador las instituciones financieras se contemplan en la constitución de la República del Ecuador su artículo 311, en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Según (Minta Minta, 2013, págs. 4, 6) de la “Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero Popular y Solidario” indica que:

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

El sector cooperativo es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Para efectos de la presente ley, integran el sector financiero popular y solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas y solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, además se crea un Fondo de Liquidez y el Seguro de Depósitos del Sector Financiero Popular y Solidario, como mecanismos que tienen por objetivo conceder créditos de liquidez, contingentes para cubrir deficiencias en la Cámara de Compensación a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y en las cajas de ahorro, reguladas por esta normativa.

Por lo que se afirma que las cooperativas de ahorro y crédito cubren una gran parte del sector financiero del Ecuador, siendo un pilar fundamental para el sector productivo y comercial de la provincia y del país.

Nuevas cooperativas e instituciones financieras se crearon a nivel nacional, la provincia de Cotopaxi no es la excepción, a esto se agrega las de la región que han buscado mercado.

El desarrollo económico de la cooperativa de ahorro y crédito “Ayllus Andinos”, está orientado a la prestación de servicios financieros: Ahorros y créditos a la comunidad de la Provincia de Pichincha y Cotopaxi.

La cooperativa de ahorro y crédito “Ayllus Andinos” Ltda. es una institución privada, formada por 11 jóvenes visionarios, cuenta con una matriz ubicada en Machachi, y dos sucursales: la primera establecida en Latacunga en la Av. Amazonas y padre salcedo: y la segunda en Quito San Antonio, Provincia de Pichincha, respectivamente, en este caso.

Una cooperativa e institución financiera joven en el mercado, no cuenta con buenas políticas y procedimientos de gestión, administrativas y financieras el establecimiento de responsabilidades muestra carencias, la estructura muestra falencias que provocan conflictos internos, en donde se necesita que la información financiera económico administrativa fluya adecuadamente para lograr un franco crecimiento, en captación de socios, la entrega de créditos, la recuperación de cartera sea oportuna con índices de morosidad bajo.

Adicionalmente los problemas internos pueden generar desconfianza en los socios, y un irremediable descenso de las captaciones afectando directamente a la rentabilidad de la institución; hace falta trabajar estratégicamente, identificar las fortalezas y debilidades institucionales, así como las oportunidades que tiene la financiera en el mercado local, regional y nacional. Para poder enfrentar apropiadamente a las financieras que compiten con los clientes. Cumpliendo adecuadamente su responsabilidad con una estructura y administración direccionada. Los efectos negativos de tal situación son muy amplios, y tiene marcada influencia en la planificación financiera de las actividades tanto

operativas, como de inversión y financiación, debido a que dificultan establecer disponibilidades de efectivo.

El diseño de una planificación estratégica financiera contribuirá para la solución de esta problemática, brindando y garantizando información oportuna, dando un soporte técnico a las decisiones administrativas y financieras que garantice que la cooperativa concrete los objetivos, metas propuestas y así mejorar la gestión financiera.

1.1.1 Formulación del problema de investigación

¿De qué manera la realización de la planificación estratégica financiera a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ayllus Andinos” de la ciudad de Latacunga, período 2016 – 2020, mejorará la gestión financiera de la cooperativa?

1.1.2 Delimitación del problema

Campo: Financiero

Área: Planificación Estratégica.

Aspecto: Gestión Financiera

Temporal: 2016 - 2020

Espacial: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ayllus Andinos” Ltda. de la Ciudad de Latacunga

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolla porque la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ayllus Andinos”, no cuenta con buenas políticas y procedimientos para el manejo de créditos y captación de los socios; por tal motivo se procede a realizar el siguiente trabajo de investigación, el mismo que ayudará con la identificación de los puntos críticos en base a los cuales se incrementa la rentabilidad y permitirá tomar decisiones eficientes de la cooperativa. Los controles se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos establecidos por la entidad y de limitar las sorpresas.

La razón por la cual se realiza la investigación es porque dentro de la Cooperativa nunca se ha realizado una planificación estratégica financiera adecuada para la entrega de créditos, la recuperación de cartera que sea oportuna con índices de morosidad bajo.

Este tema es nuevo y de interés para la Cooperativa ya que podrá obtener grandes beneficios mediante esta planificación estratégica financiera, en la cual ayuda a la eficiencia, eficacia y a mejorar la economía de los recursos, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros, para esta investigación se contara con la colaboración del gerente y sus colaboradores, quienes nos facilitarán toda la información necesaria para el desarrollo de esta investigación que servirá para el mejoramiento continuo.

Por esta razón se considera de vital importancia, realizar una planificación estratégica financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ayllus Andinos” Ltda. Periodo 2016 - 2020, de tal manera que la planificación, permita minimizar deficiencias y detectar en el plazo deseado, cualquier desviación que no permita el mejoramiento de la gestión financiera.

1.3 OBJETIVO

1.3.1 Objetivo General

Realizar una Planificación Estratégica Financiera a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ayllus Andinos” Ltda. de la ciudad de Latacunga, período 2016 – 2020, para la mejora de la gestión financiera de la Cooperativa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico para determinar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ayllus Andinos” Ltda.
- Definir los indicadores financieros para la evaluación de las utilidades obtenidas frente a la inversión realizada.
- Diseñar una matriz de seguimiento para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se han desarrollado varias investigaciones y propuestas de planificación estratégica financiera para instituciones públicas y privadas, como: Diseño de un modelo de la planificación financiera utilizando el presupuesto como herramientas de gestión, para la escuela superior politécnica de Chimborazo. Autor: Sánchez Moncayo David Ismael.

El presente tesis es un diseño de un modelo de planificación financiera utilizando el presupuesto como herramienta de gestión, Para La Escuela Superior Politécnica De Chimborazo”, con el objeto de mejorar las operaciones financieras en la Institución, y que la toma de decisiones por parte de las Autoridades se las realice con eficiencia, eficacia y economía. La metodología que se utilizó fue la observación directa partiendo desde un análisis hasta la determinación del FODA de una parte importantísima de la Entidad, como es el Departamento Financiero, y realizando una entrevista directa al personal encargado del área financiera, y por lo tanto se rige de la normativa que existe para el efecto.

La propuesta planteada para el diseño del modelo de planificación financiera utilizando el presupuesto por resultados será una herramienta de gestión, propicia para el conocimiento del proceso a seguir, a fin de mejorar la Administración Financiera de la Entidad, en un período de tiempo determinado y poniendo en orden los recursos como: talento humano, materiales y equipos, para lograr un mejor desempeño en las actividades que esta realiza, en base a las de decisiones tomadas oportunamente por parte de los involucrados o administradores.

Elaboración de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago de Quito en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el período 2012 – 2016. Autor: Casco Zumba Deysi Rocío; Gómez Mocha Gina Patricia.

El presente trabajo expone el diseño de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santiago de Quito”, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el período 2012-2016, la misma que permitirá mejorar la gestión administrativa. La propuesta del plan estratégico consiste en la ejecución de bases estratégicas y la aplicación de herramientas útiles en las áreas de talento humano para contar con un personal capacitado y de esta forma satisfacer las exigencias de los clientes; marketing, que permita conocer los productos a los clientes internos y externos; financiero evitar gastos innecesarios y obtener utilidad; y en lo administrativo lograr los objetivos institucionales. Los mismos que necesitan ser bien administrados y controlados mediante políticas y procedimientos que permitan un aprovechamiento eficaz y efectivo.

Formulación de un Plan Estratégico Financiero para la Empresa Viset (Vidrios de Seguridad Templados), ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2011 – 2015. Autor: Cajas Chicaiza Diego Geovanny; Santillán Bastidas Ana Luisa.

La formulación de un plan estratégico financiero para la empresa VISET, de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo; parte de un diagnostico situacional interno en donde los factores económicos, políticos, medioambientales, tecnológicos, determinan la situación actual de la empresa. De la misma manera para un diagnostico situacional externo, los factores económicos, políticos, socioculturales y medioambientales han permitido establecer un diagnóstico estratégico de VISET.

Con diagnóstico detallado a la empresa y en particular con la utilización de los modelos financieros se desarrolla la propuesta de una planificación estratégica financiera, en la que se incluyen aspectos como: procesos de dirección que están ligados a la realización de acciones que permitan lograr los fines de la organización, actuando en un entorno que obliga a adaptarse permanentemente a él, para mantener y mejorar la competitividad empresarial.

2.2 MARCO TEÒRICO

2.2.1 Planificaci3n

Según (Ortega, 2008), afirma que “Es una t3cnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pron3sticos y las metas econ3micas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”.

2.2.2 Planificaci3n Estrat3gica

Según (Sumer, 2006), afirma que la planificaci3n estrat3gica “es un proceso que involucra a todos los miembros de la organizaci3n en el desarrollo de coincidencias entre el estado actual de la misma y su visi3n, su misi3n y sus valores fundamentales, con el prop3sito de centrar el inter3s en las actividades t3cticas en el momento presente y en el futuro”

Según (Gallardo, 2011) afirma que la planificaci3n estrat3gica “es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organizaci3n con la finalidad de insertarla, según su misi3n, en el contexto en el que se encuentra”.

2.2.3 Planificaci3n estrat3gica financiera

Según (Ortega, 2008) afirma que la planificaci3n estrat3gica financiera “implica la toma de decisiones de car3cter financiero de efectos duraderos y dif3cilmente reversibles. Es una planeaci3n de largo plazo que consiste en la identificaci3n sistem3tica de amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades. Realiza un entorno y de los recursos que le permitan a una organizaci3n establecer misiones, y objetivos y metas por alcanzar”.

La planificaci3n estrat3gica financiera es una planeaci3n a largo plazo que nos permitirá la toma de decisiones en el ámbito financiero para alcanzar las metas propuestas por la cooperativa.

2.2.4 Objetivos de la Planificación Estratégica

Los siguientes conceptos se investigaron de (Gallardo, 2011)

El concepto de objetivos guarda especial interés en el ámbito empresarial debido a que es una parte esencial en la formulación estratégica. Las organizaciones se mueven en un contexto altamente incierto; la política, la tecnología y el medio ambiente repercuten sobre variables relevantes: costos de producción, inventarios, volumen de ventas. Se deben tomar decisiones sobre factores controlables (entorno interno) tomando en cuenta factores incontrolables (entorno externo).

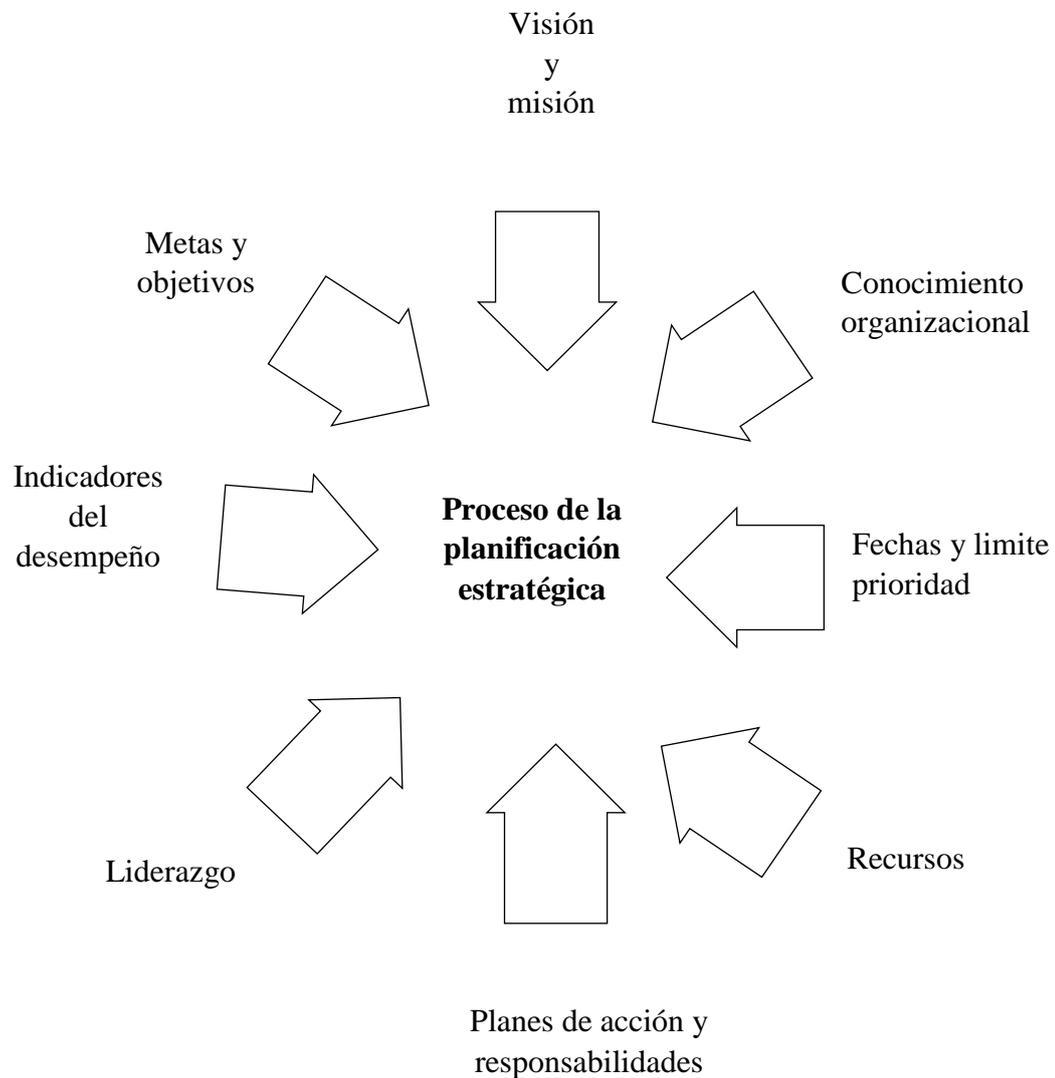
El reto es reducir la incertidumbre del futuro mediante la anticipación de eventos cuya probabilidad de ocurrencia sea relativamente alta respecto a otros eventos posibles. Así, la definición errónea puede provocar pérdidas de tiempo, clientes, dinero incluso llevar a la quiebra.

2.2.5 Proceso de la planificación estratégica

Según (Chiavenato, 2011) afirma que el proceso de la planificación estratégica “es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados ; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.

2.2.6 Elementos necesarios para un proceso de la Planificación Estratégica

Ilustración 1: Proceso de la planificación estratégica



Fuente: (Sumer, 2006)

2.2.7 Misión

Los siguientes conceptos se investigaron de (Gallardo, 2011)

Se puede definir como la razón de ser la empresa u organización, que enuncia a que cliente sirve, que necesidades satisface y que tipos de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades; es un propósito que crea compromisos e induce comportamientos.

Por lo tanto, la misión es aquello que todos los que integran la empresa u organización están obligados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos. Por ello, la misión es el marco de referencia que orienta sus acciones, enlaza lo deseado con el posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. En otras palabras, la misión de una organización establece para que exista dicha organización.

Es por eso que antes de plantear la misión debemos responder varias preguntas que son fundamentales en el proceso del planteamiento de la misión, las preguntas a dar respuestas son las siguientes:

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos?

¿Para qué lo hacemos?

¿Para quién lo hacemos?

¿A través de que lo hacemos?

2.2.8 Visión

Los siguientes conceptos se investigaron de (Gallardo, 2011)

Toda estrategia parte de una visión, es decir, de un anhelo, de una concepción imaginaria de una empresa que puede ser susceptible de realizarse en el futuro. Es la capacidad de plantear un futuro posible, basado en los motivos por los cuales se desea dicho futuro.

Una vez establecida, la visión se convierte en el objetivo máximo que toda organización debe alcanzar, en el guía sobre lo cual todas las decisiones estratégicas serán validadas. Toda inversión, desarrollo o proyecto deberá estar orientado a la consecución de la visión, lo que permite la clarificación de las prioridades a futuro. Para la redacción de la visión se deben responder a las siguientes preguntas:

¿Qué es la empresa?

¿Qué hace la empresa?

¿Para quién lo hace?

¿Con que lo hace?

¿A cambio de que lo hace?

2.2.9 Objetivos estratégicos, estrategias y políticas

- **Los objetivos estratégicos:** Establecen que es lo que va lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como será logrado. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la organización.
- **La estrategia:** Es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones que se va realizar. Las estrategias establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas o emergentes.
- **Las políticas:** Son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites.

2.2.10 Matriz EFE

Los siguientes conceptos se investigaron de (Chiavenato, 2011)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Es una herramienta para determinar la posición estratégica externa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información, asignación dentro del rango.

La metodología para la elaboración de una matriz EFE consta de los siguientes pasos que son detallados a continuación:

- Se hace una lista entre de los factores críticos que determinan el éxito de la empresa.
- Se incluye tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa. En esta lista se enumeran las oportunidades y las amenazas.
- Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 cuando no es importante a 1.0 cuando es muy importante. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la empresa.
- Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas aunque pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
- Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos se basan en la industria.
- Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Se suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

2.2.11 Matriz EFI

Los siguientes conceptos se investigaron de (Chiavenato, 2011)

Este instrumento para formular estrategias resume y avalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

La matriz EFI se desarrolla siguiendo los pasos que se detallan a continuación:

- Se realiza una lista de factores de éxito identificados en la matriz FODA. En los que se incluyen tanto fortalezas como debilidades.
- Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de estos factores. El peso otorgado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.
- Independientemente de que el factor clave representa una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se consideran que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
- Se asigna una calificación entre 1 y 4 cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

- Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

2.2.12 Matriz FODA

Los siguientes conceptos se investigaron de (Chiavenato, 2011)

“Matriz FODA se define como el análisis de una organización y que factores externos afectan a la misma”. FODA son las primeras letras de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Son los factores que se van a analizar.

La realización de la matriz FODA permite resolver dos preguntas importantes para la empresa:

- ¿Qué tenemos?
- ¿Dónde estamos?

Según el análisis de la matriz FODA en el ambiente interno tenemos fortalezas, que se trabajará por aumentar y las debilidades, que tendrán que disminuir.

En el ámbito externo tenemos las oportunidades, estas se refieren a las posibilidades que tienen la industria y las amenazas, las mismas que se tendrán que neutralizar.

La matriz FODA se utiliza como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para el conocimiento tanto interno como externo.

A través de la realización de la matriz FODA se identifican cuatro tipos de estrategias que se detallan a continuación:

- **Estrategias FO**

Se usan las fortalezas internas de la empresa para tomar ventaja de las oportunidades externas.

- **Estrategias DO**

Se tiene que mejorar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas.

- **Estrategias FA**

Se usan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

- **Estrategias DA**

Se utilizan tácticas defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno.

Tabla 1: MATRIZ FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS "F"	DEBILIDADES "D"
	1.-	1.-
	2.-	2.-
	3.-	3.-
	4.-	4.-
	5.-	5.-
	6.-	6.-
OPORTUNIDADES "O"	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1.-	Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		
6.-		

AMENAZAS "A"	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1.-	Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	Minimizar las debilidades y evitar amenazas
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		
6.-		

Fuente: (Chiavenato, 2011)

2.2.13 Plan Operativo Anual

Los siguientes conceptos se investigaron de (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades), 2009)

La planificación operativa se concibe como la desagregación del plan plurianual de Gobierno y los Planes Plurianuales Institucionales en Objetivos Estratégicos, Indicadores, metas programas, proyectos y acciones que se impulsarán en el periodo anual. Consideran como base lo siguiente: función, misión y visión institucional; los objetivos, indicadores y metas del Plan Plurianual de Gobierno; y, su correspondencia con otros planes o agendas formuladas.

Los planes operativos anuales tienen como propósito fundamental orientar la ejecución de los objetivos gubernamentales; convierten los propósitos gubernamentales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo. Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa es el reajuste de los objetivos, metas, programas, proyectos y acciones a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año, y a los cambios no previstos.

2.2.14 Planificación financiera

Según (Duoglas & Otros, 2000) afirma que. La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financiera de una empresa, tomando en cuenta los medios que si tienen y los que se requieren para lograrlo.

2.2.15 Métodos de la planificación financiera

Según (Ortega, 2008) afirma que existen diversos métodos de planeación financiera que se definen como sigue: tienen por objetivo aplicar las técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras prevalecientes en el futuro que serán básicas para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones en épocas normales y de inflación.

- Punto de equilibrio.
- Planeación de utilidades.
- Apalancamiento y riesgos de operación.
- Apalancamiento y riesgos financieros.
- Pronósticos financieros.
- Estado de origen y aplicación de fondos proforma.

2.2.16 Proceso de la planificación financiera

Según (Ortega, 2008) afirma que “Es un proceso comienza con la elaboración de planes financieros de largo plazo, los cuales dictan los parámetros generales reflejados en los planes y presupuestos de corto plazo. En términos generales, son guías operacionales para alcanzar los objetivos de largo y corto plazo”.

2.2.17 Herramientas de la planificación financiera

Según (Ortega, 2008) afirma que el presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones y se basa en una eficiencia razonable. La finalidad y objetivo de los presupuestos se pueden identificar en el proceso administrativo.

- consideración del futuro
- formulación de un plan detallado
- definición de un control

2.2.18 Beneficios de la planificación financiera estratégica

Según (Duoglas & Otros, 2000) afirma que. El objetivo del proceso de planeación es ayudar a maximizar el valor de la compañía.

Beneficios que una compañía espera obtener del proceso de planeación.

- 1.- Supuestos estandarizados
- 2.- Orientación futura
- 3.- Objetividad
- 4.- Desarrollo de empleados
- 5.-Requisitos de los prestadores
- 6.-Mejor evaluación del desempeño
- 7.- Preparación para contingencias”.

2.2.19 Objetivos de la planificación financiera

Según (Duoglas & Otros, 2000), son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.
3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

2.2.20 Partes del proceso de la planificación financiera

Los siguientes conceptos se investigaron de (Ocampo, 2002)

- Fines - Establecer en la empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar. Especificar metas objetivas.
- Medios - Elegir políticas, programas, procedimientos y práctica con los que habrán de alcanzarse los objetivos. Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, ejecución y dirección.
- Recursos - Determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan, definir cómo se habrán de adquirir o generar y cómo se habrán de asignar a las actividades.
- Realización - Elaboración de los presupuestos de operación, de inversiones permanentes y financiero. Delinear los procedimientos para toma de decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.
- Control - Para llevar un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente. Delinear un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

2.2.21 Presupuesto a largo plazo

Según (Ortega, 2008). nos dice que el presupuesto a largo plazo, Este documento refleja el nivel de operaciones y acciones que por lo general abarca un periodo de uno a cinco años y que no se trata de un presupuesto que indique las proyecciones y tendencias a futuro, sino que procura consignar las estrategias y acciones futuras que la empresa deberá elaborar, a fin de lograr sus objetivos planeados.

2.2.22 Rentabilidad

Según (Ortega, 2008), afirma que la rentabilidad es la capacidad que posee un negocio para generar utilidad, lo cual se refleja en los rendimientos alcanzados, también se mida

sobre todo la eficiencia de los indicadores de la empresa, ya que en ello descansa la dirección del negocio.

2.2.22.1 Indicadores de rentabilidad

Los siguientes conceptos se investigaron (Revista de Ciencias Sociales, 2008)

"Los indicadores referentes a rentabilidad, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable, se puede decir entonces que es necesario prestar atención al análisis de la rentabilidad porque las empresas para poder sobrevivir necesitan producir utilidades al final de un ejercicio económico. Ya que sin ella no podrán atraer capital externo y continuar eficientemente sus operaciones normales."

Es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones en la formulación y medición de la rentabilidad para poder así elaborar una ratio o indicador de rentabilidad con significado:

- 1) Las magnitudes cuyo cociente es el indicador de rentabilidad han de ser susceptibles de expresarse en forma monetaria.
- 2) Debe existir, en la medida de lo posible, una relación causal entre los recursos o inversión considerados como denominador y el excedente o resultado al que han de ser enfrentados.
- 3) En la determinación de la cuantía de los recursos invertidos habrá de considerarse el promedio del periodo, pues mientras el resultado es una variable flujo, que se calcula respecto a un periodo, la base de comparación, constituida por la inversión, es una variable stock que sólo informa de la inversión existente en un momento concreto del tiempo. Por ello, para aumentar la representatividad de los recursos invertidos, es necesario considerar el promedio del periodo.
- 4) También es necesario definir el periodo de tiempo al que se refiere la medición de la rentabilidad (normalmente el ejercicio contable), pues en el caso de breves

espacios de tiempo se suele incurrir en errores debido a una periodificación incorrecta.

- 5) Tanto el Estado de resultados como el Balance General son necesarios para construir indicadores de rentabilidad, ya que no sólo se requiere de información relacionada con resultados, ingresos o ventas, sino también es necesario disponer de información relacionada con la estructura financiera, básicamente con los activos y el capital invertido. Todos los índices de rentabilidad que se construyan a partir de los Estados Financieros ya mencionados, permitirán medir la eficiencia con que se ha manejado la empresa en sus operaciones, principalmente en el manejo del capital invertido por los inversionistas. El numerador de los índices incluye la rentabilidad del periodo y el denominador representa una base de la inversión representativa."

2.2.22.2 Estrategias de rentabilidad

Los conceptos se investigaron (Revista de Ciencias Sociales, 2008)

"Una empresa debe utilizar por lo menos una (o todas) las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad."

- Cumplimiento de las especificaciones. El grado en que el diseño y las características de la operación se acercan a la norma deseada. Sobre este punto se han desarrollado muchas fórmulas de control: Sello Norven de calidad, normas ISO 9.000, ISO 14.000, etc.
- Durabilidad. Es la medida de la vida operativa del producto. Por ejemplo, la empresa Ferrari garantiza que los vehículos que ellos fabrican tienen el promedio de vida útil más alto y por eso su alto precio.
- Seguridad de Uso. La garantía del fabricante de que el producto funcionará bien y sin fallas por un tiempo determinado. Chrysler en Venezuela, da la garantía más amplia a sus vehículos: 2 años o 50.000 kilómetros, demostrando su confianza en la calidad de manufactura.

Existen 9 factores primordiales que influyen en la rentabilidad y los cuales iremos analizando a lo largo del trabajo:

- Intensidad de la inversión
- Productividad
- Participación de Mercado
- Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores
- Calidad de producto/servicio
- Tasa de crecimiento del mercado
- Integración vertical
- Costos operativos
- Esfuerzo sobre dichos factores

2.2.23 Presupuesto

Según (Burbano , 2011) afirma que el presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. El empresario debe planear con inteligencia el tamaño de sus operaciones, los ingresos, costos y gastos, con la mira puesta en la obtención de utilidades, cuyo logro se subordina a la coordinación y relación sistemática de todas las actividades empresariales

2.2.23.1 Importancia del presupuesto

El siguiente concepto se investigo de (Burbano , 2011)

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre. Por esto, debe planear sus actividades si pretenden mantenerse en el mercado competitivo, puesto que cuando mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. Es decir, cuanto menor sea el grado de certeza en la predicción, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerá los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio.

El presupuesto surge como herramientas moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos como los enunciados, y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

La importancia del presupuesto es hacer un control y reflejar el comportamiento de la competencia con diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la Cooperativa.

2.2.23.2 El presupuesto y la gerencia estratégica

Según (Burbano , 2011), en el capitalismo, la eficiencia y la productividad se materializan en utilidades monetarias que dependen en grado de la planificación. La gerencia es dinámica si recurre a todos los elementos disponibles, y uno de ellos es el presupuesto, el cual, empleado de una manera eficiente, genera grandes beneficios.

El presupuesto es el medio para maximizar las utilidades y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las siguientes responsabilidades.

- Obtener las tasas de rendimiento sobre el capital que representen las expectativas de los inversionistas.
- Interrelacionar las funciones empresariales (compras, producción, distribución, finanzas y relaciones industriales) en pos de un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas.
- Fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no se cumpla las metas que justificaron su implantación.

2.2.23.3 Presupuesto y la planeación estratégica

Según (Burbano , 2011), afirma que los presupuestos se hallan en el nivel más detallado de la planeación al constituir una expresión financiera de los resultados esperados, en tiempo y económicos para la entidad y cada una de sus áreas, el punto de la partida de la

planeación estratégica lo constituye la definición de la misión y visión de la organización.

2.2.23.4 Presupuesto y el proceso de dirección

Según (Burbano , 2011), afirma que presupuestos en la administración de un negocio se comprende mejor cuando los presupuestos se relacionan con los fundamentos de la administración misma, es decir como parte de las funciones administrativas: planeación, organización, coordinación, control y la dirección, permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos.

2.2.24 Análisis del riesgo

Según (Comunidad Madrid , S.F), afirma que el analisis de riegos habiendo ya identificado y clasificados los riesgos, pasamos a realizar el análisis de los mismos, es decir, se estudian la posibilidad y las consecuencias de cada factor de riesgo con el fin de establecer el nivel de riesgo de nuestro proyecto. El análisis de los riesgos determinará cuáles son los factores de riesgo que potencialmente tendrían un mayor efecto sobre nuestro proyecto y, por lo tanto, deben ser gestionados por el emprendedor con especial atención.

2.2.24.1 Métodos de Análisis de Riesgos

Según (Comunidad Madrid , S.F) afirma que los metodos de riesgos Existen tres tipologías de métodos utilizados para determinar el nivel de riesgos de nuestro negocio. Los métodos pueden ser: Métodos Cualitativos – Métodos Cuantitativos – Métodos Semicuantitativos.

2.2.24.1.1 Métodos Cualitativos:

Los siguientes conceptos se investigaron de (Comunidad Madrid , S.F)

- Es el método de análisis de riesgos más utilizado en la toma de decisiones en proyectos empresariales, los emprendedores se apoyan en su juicio, experiencia e intuición para la toma de decisiones.
- Se pueden utilizar cuando el nivel de riesgo sea bajo y no justifica el tiempo y los recursos necesarios para hacer un análisis completo.
- O bien porque los datos numéricos son inadecuados para un análisis más cuantitativo que sirva de base para un análisis posterior y más detallado del riesgo global del emprendedor.

2.2.24.1.2 Métodos Semi-cuantitativos:

Los siguientes conceptos se investigaron de (Comunidad Madrid , S.F)

- Se utilizan clasificaciones de palabra como alto, medio o bajo, o descripciones más detalladas de la probabilidad y la consecuencia.
- Estas clasificaciones se demuestran en relación con una escala apropiada para calcular el nivel de riesgo. Se debe poner atención en la escala utilizada a fin de evitar malos entendidos o malas interpretaciones de los resultados del cálculo.

2.2.24.1.3 Métodos Cuantitativos:

Los siguientes conceptos se investigaron de (Comunidad Madrid , S.F)

- Se consideran métodos cuantitativos a aquellos que permiten asignar valores de ocurrencia a los diferentes riesgos identificados, es decir, calcular el nivel de riesgo del proyecto.

- Los métodos cuantitativos incluyen:
 - Análisis de probabilidad
 - Análisis de consecuencias
 - Simulación computacional

- El desarrollo de dichas medidas puede ser realizado mediante diferentes mecanismos, entre los cuales destacamos el Método Montecarlo, el cual se caracteriza por:
 - Amplia visión para mostrar múltiples posibles escenarios
 - Sencillez para llevarlo a la práctica
 - Computerizable para la realización de simulaciones

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Rentabilidad Financiera

Los siguientes conceptos se investigaron de (Moreno, 2005)

La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa: y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

En este sentido, la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista. Sin embargo, esto admite ciertas matizaciones., puesto que la rentabilidad financiera siguiendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa, en sentido

estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distribuible, dividendos, variación de las cotizaciones, etc.,

La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación.

2.3.2 Rentabilidad Económica

Los siguientes conceptos se investigaron de (Moreno, 2005)

La rentabilidad económica o de inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos.

La rentabilidad económica se establece como indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, el no tener en cuenta la forma en que han sido financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

2.3.3 Ratios financieros

Según (Eugene, 2009), afirma que ratios financieros, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable. Se puede decir entonces que es necesario prestar atención al análisis de la rentabilidad porque las empresas para poder sobrevivir necesitan producir utilidades al final de un ejercicio económico".

2.3.4 Idea a defender

La realización de la Planificación Estratégica Financiera a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ayllus Andinos” Ltda. de la ciudad de Latacunga, período 2016 – 2020, permitirá mejorar la gestión financiera de la Cooperativa.

2.3.5 Variables

2.3.5.1. Variable Independiente: Planificación Estratégica Financiera

2.3.5.2. Variable Dependiente: Gestión Financiera

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación estuvo de acuerdo con las modalidades de la investigación: cuantitativa y cualitativa.

- **Método cualitativo:** porque la investigación nos indica la realidad de la Cooperativa “Ayllus Andinos” que es posible mediante la observación y la recolección de datos.
- **Método cuantitativo:** es valiosa porque estudia aspectos particulares y generaliza desde una sola perspectiva, obteniéndose la información de la población y muestra que se estudia en esta tesis.

3.2 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de campo

Esta investigación se realizó en la cooperativa de ahorro y crédito “Ayllus Andinos”, para lo cual se apoyará en la información de los trabajadores para fijar las necesidades y desde este punto proyectar los recursos.

3.2.2 Investigación Exploratoria

Es aquella que se efectuó sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento. Investigación Descriptiva

Describe los hechos que han acontecido y de qué manera han influido en el cumplimiento de los objetivos.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población involucrada en el problema objeto de estudio son el personal del área financiera de la Cooperativa determinados de la siguiente manera:

Tabla 2: Funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ayllus Andinos" Ltda.

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "AYLLUS ANDINOS" LTDA.	
Rol	Latacunga
Gerente	1
Cajera	2
Contador	1
Auxiliar	1
Secretaria	1
Atención al cliente	1
Asesor de Crédito	4
Total	11

Fuente: Cooperativa "Ayllus Andinos"
Elaborado por: Inés Pilamunga

3.3.2 Muestra

Al contar con una población reducida no es necesario calcular una muestra por lo tanto se trabajó con el total de la población que es de 11 personas quienes conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ayllus Andinos" de la Ciudad de Latacunga.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Método de investigación

3.4.1.1 Método Inductivo

El método inductivo parte de los hechos particulares y se empleó en la elaboración del marco teórico apoyado en el tipo de investigación bibliográfica que permitió la consulta de varios autores.

3.4.1.2 Método Deductivo

Relaciona hechos conocidos con otros aún desconocidos de un marco teórico de referencia que nos permitió comparar las definiciones de los fenómenos con las características de los hechos, para establecer generalidades respecto al comportamiento de las variables, lo que permitirá llegar a conclusiones lógicas.

3.4.2 Técnicas de investigación

3.4.2.1 La observación directa

Para realizar esta investigación es importante esta técnica, porque se observó atentamente el fenómeno en estudio en visitas frecuentes a la Cooperativa para tener una idea amplia de cómo se generan las actividades, identificar los principales problemas y para realizar el análisis posterior de la información obtenida.

3.4.2.2 La encuesta

Se aplicó la encuesta a los empleados para conocer el funcionamiento de la entidad y se dicha información ha servido para la elaboración de la planificación estratégica financiera.

3.4.2.3 La entrevista

Se aplicó al representante legal de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Ayllus Andinos”, para tener conocimiento del funcionamiento de la institución y cumplir con los objetivos establecidos con esta planificación estratégica financiera.

3.4.3 Instrumentos de investigación

3.4.3.1 Guía de Entrevista

Es un banco de preguntas que se diseñó con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información que sea posible para crear una planificación, se realizó en base de la investigación descriptiva”

3.4.3.2 Cuestionario

Es un grupo de preguntas que fueron diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos previstos en toda la planificación estratégica financiera. Se fundamentó en la investigación del tipo descriptivo

3.4.3.3 Ficha de observación

Se registraron los hechos observados en el desarrollo de la propuesta, sirve como unos mecanismos para recordar e incluirlos, se describe los hechos que se presentan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ayllus Andinos” y que influyera en los resultados donde se establece el tipo descriptivo.

3.5 RESULTADOS DE SU APLICACIÓN

Análisis de la encuesta para evaluar el estado de la planificación estratégica financiera en la cooperativa de ahorro y crédito “Ayllus Andinos”

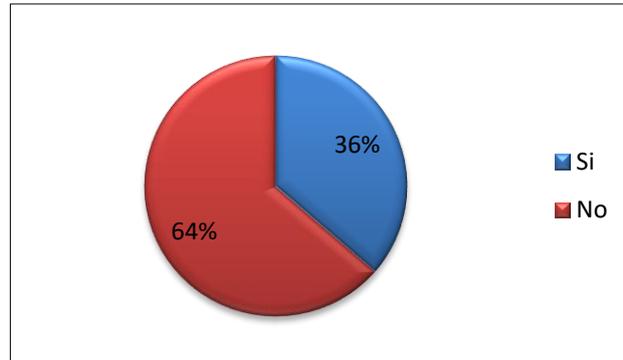
1. ¿Conoce usted lo que es una planificación estratégica financiera?

Tabla 3: Conoce la planificación estratégica financiera

	Porcentaje	Frecuencia
Si	36%	4
No	64%	7
Total	100%	11

Fuente: Pregunta N.- 1 de la encuesta
Elaborado por: Inés Pilamunga

Gráfico 1: Conoce la planificación estratégica financiera



Fuente: Tabla N.- 03
Elaborado por: Inés Pilamunga

Interpretación:

En base a los resultados de la encuesta realizada en la cooperativa “Ayllus Andinos” se pudo determinar que 4 funcionarios que representa el 36%, conocen lo que es una planificación estratégica financiera, mientras que 7 funcionarios que representa el 64% mencionan que no conoce lo que es una planificación estratégica financiera.

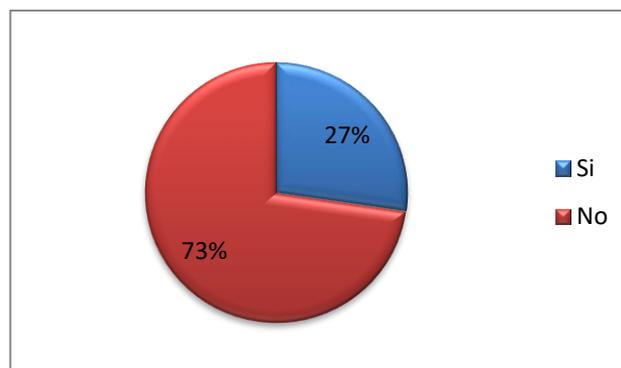
2. ¿La cooperativa “Ayllus Andinos” cuenta con una planificación estratégica financiera?

Tabla 4: Planificación Estratégica Financiera

	Porcentaje	Frecuencia
Si	27%	3
No	73%	8
Total	100%	11

Fuente: Pregunta N.- 2 Encuesta
Elaborado por: Inés Pilamunga

Gráfico 2: Planificación Estratégica Financiera



Fuente: Tabla N.- 04
Elaborado por: Inés Pilamunga

Interpretación:

La cooperativa “Ayllus Andinos”, no ha realizado una planificación estratégica financiera para desarrollar sus actividades, pues como lo indicaron en las encuestas 8 de los funcionarios lo que representa el 73%, admitieron no contar con una planificación estratégica financiera. Sin embargo 3 de los funcionarios lo que representa el 27% contestaron que si contaba con una planificación estratégica financiera pero de manera muy empírica es decir nada escrito o estipulado.

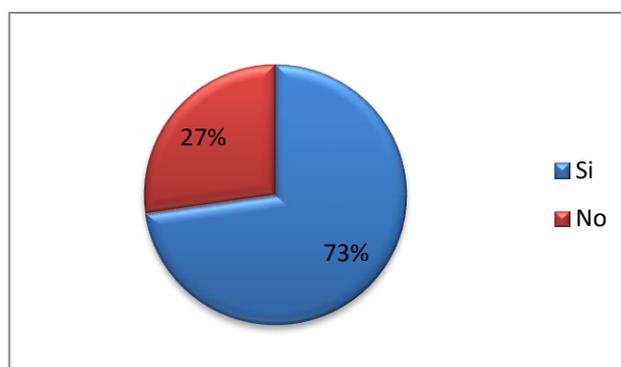
3. ¿Usted considera que la planificación estratégica financiera es una herramienta adecuado para medir la gestión?

Tabla 5: Planificación es para medir gestión.

	Porcentaje	Frecuencia
Si	73%	8
No	27%	3
Total	100%	11

Fuente: Pregunta N.- 3 de la encuesta
Elaborado por: Inés Pilamunga

Gráfico 3: Planificación es para medir la gestión



Fuente: Tabla N.- 05
Elaborado por: Inés Pilamunga

Interpretación:

De acuerdo a las encuestas aplicadas se pudo determinar que 8 funcionarios o personal que representa el 73% consideran que la planificación estratégica es una herramienta adecuado para medir la gestión. Sin embargo 3 de las personas encuestadas que representa el 27 % manifiestan que no es una herramienta adecuada para medir la gestión.

4. ¿Existen políticas establecidas para la ejecución de los procesos en el área financiera de la cooperativa “Ayllus Andinos”?

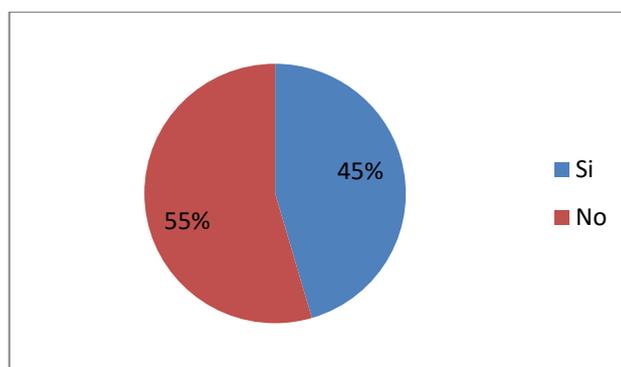
Tabla 6: Existen políticas para el área financiera.

	Porcentaje	Frecuencia
Si	45%	5
No	45%	6
Total	100%	11

Fuente: Pregunta N.- 4 de la encuesta

Elaborado por: Inés Pilamunga

Gráfico 4: Existen políticas para el área financiera.



Fuente: Tabla N.- 06

Elaborado por: Inés Pilamunga

Interpretación:

De acuerdo a la encuesta aplicada se pudo determinar que 6 funcionarios o personal que representa el 55% señalaron que no existen políticas para la ejecución en el área financiera, sin embargo 5 funcionarios o personal que representa el 45% mencionan que si existen políticas para la ejecución en el área financiera pero no eran evaluados o actualizados periódicamente.

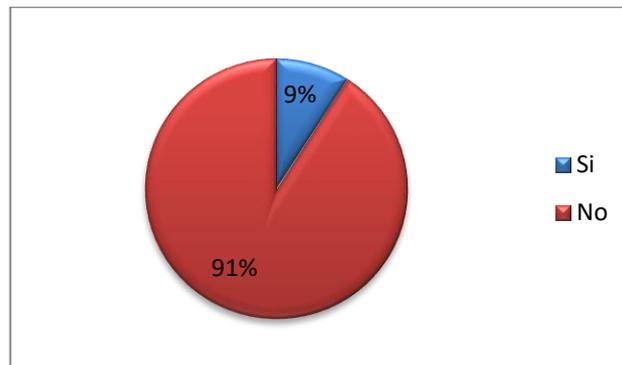
5. ¿Se ha evaluado la misión y la visión de la cooperativa “Ayllus Andinos”?

Tabla 7: Se ha evaluado la misión y visión.

	Porcentaje	Frecuencia
Si	9%	1
No	91%	10
Total	100%	11

Fuente: Pregunta N.- 5 de la encuesta
Elaborado por: Inés Pilamunga

Gráfico 5: Se ha evaluado la misión y visión.



Fuente: Tabla N.- 07
Elaborado por: Inés Pilamunga

Interpretación:

En base a los resultados obtenidos de la encuesta se pudo determinar que 10 funcionarios que representa el 91% mencionan que nunca han evaluado los que es la misión y la visión de la cooperativa, mientras que un funcionario manifestó que si se ha evaluado la misión y la visión de la cooperativa no lo hacía de una manera periódica sino cuando eran solicitado por accionistas o gerencia.

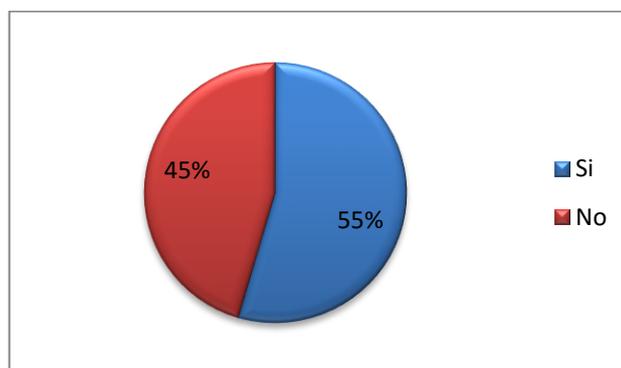
6. ¿Conoce si en la cooperativa se ha generado utilidades en los últimos dos años?

Tabla 8: La cooperativa se ha generado utilidades.

	Porcentaje	Frecuencia
Si	55%	6
No	45%	5
Total	100%	11

Fuente: Pregunta N.- 6 de la encuesta
Elaborado por: Inés Pilamunga

Gráfico 6: La cooperativa se ha generado utilidades.



Fuente: Tabla N.- 8
Elaborado por: Inés Pilamunga

Interpretación:

Para la mayoría de los funcionarios que conforman la cooperativa 6 personas que representa el 55% la utilidad que se genera es buena pues ellos señalan que con el pasar de los años la cooperativa ha ido creciendo tanto en servicio y económicamente, sin embargo 5 de las personas que representa el 45% de los encuestados, señalan que esto no es así que no hace los análisis necesarios para determinar si se generan utilidades en estos años.

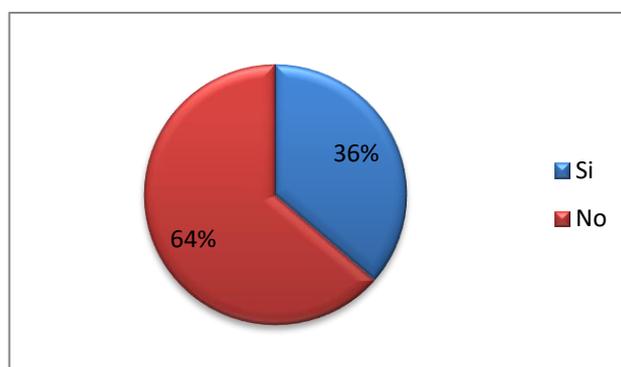
7. ¿Considera usted que la entidad es rentable?

Tabla 9: La entidad es rentable

	Porcentaje	Frecuencia
Si	36%	4
No	64%	7
Total	100%	11

Fuente: Pregunta N.- 7 de la encuesta
Elaborado por: Inés Pilamunga

Gráfico 7: La entidad es rentable



Fuente: Tabla N.- 9
Elaborado por: Inés Pilamunga

Interpretación:

Para la mayoría de los funcionarios que conforman la cooperativa 7 personas que representa el 64 % dice que no es rentable porque existen mucha competencia en el mercado, sin embargo 4 de las personas que representa el 36% de los encuestados, señalan que se siente optimista con los servicio que brinda la cooperativa y ser rentable a nivel provincial porque no a nivel nacional.

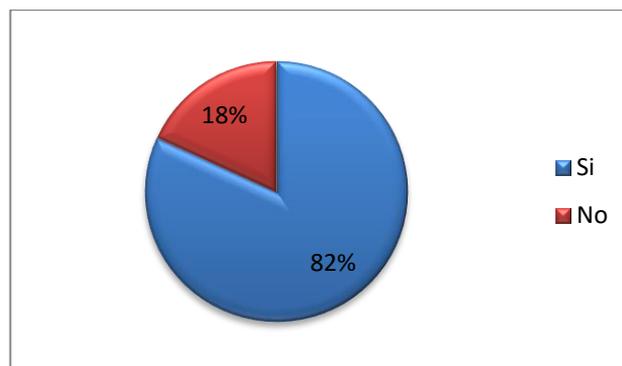
8. ¿Usted considera importante a la planificación estratégica financiera para mejorar la gestión financiera de la cooperativa “Ayllus Andinos”?

Tabla 10: Mejorar la gestión financiera

	Porcentaje	Frecuencia
Si	82%	9
No	18%	2
Total	100%	11

Fuente: Pregunta N.- 8 de la encuesta
Elaborado por: Inés Pilamunga

Gráfico 8: Mejorar la gestión financiera



Fuente: Tabla N.- 10
Elaborado por: Inés Pilamunga

Interpretación:

En base a los resultados de la encuesta 9 personas que representa 82% manifiesta que es muy importante realizar una planificación estratégica financiera y así mejorar la gestión financiera que maneja la cooperativa, mientras tanto 2 personas que representa el 18% dice que no están importante para mejorar le gestión que lleva en estos momentos.

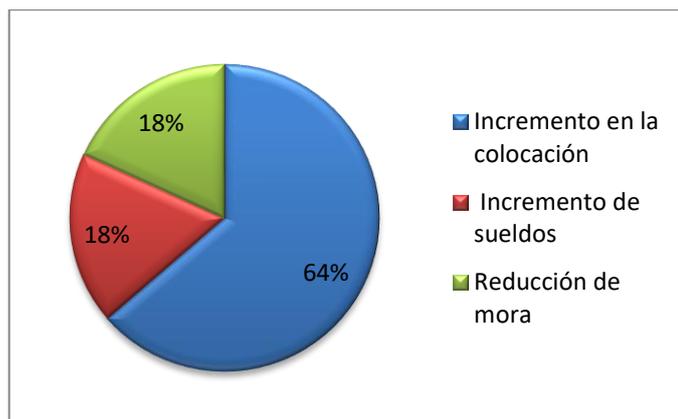
9. ¿Con qué término o palabra asocia la rentabilidad: con incremento en la colocación de créditos, incrementos de sueldos, reducción de mora?

Tabla 11: Con qué término asocia la rentabilidad.

	Porcentaje	Frecuencia
Incremento en la colocación de créditos	64%	7
Incremento de sueldos	18%	2
Reducción de mora	18%	2
Total	100%	11

Fuente: Pregunta N.- 9 de la encuesta
Elaborado por: Inés Pilamunga

Gráfico 9: Con qué término asocia la rentabilidad



Fuente: Tabla N.- 11
Elaborado por: Inés Pilamunga

Interpretación:

Para la mayoría de los funcionarios que conforman la cooperativa 7 personas que representa el 64 % asocian la rentabilidad en incrementar en la colocación de crédito 2 de las personas que representa el 18% de los encuestados, señalan en incrementar los sueldos y mientras que los 2 personas que representa el 18% señalan con reducción de mora.

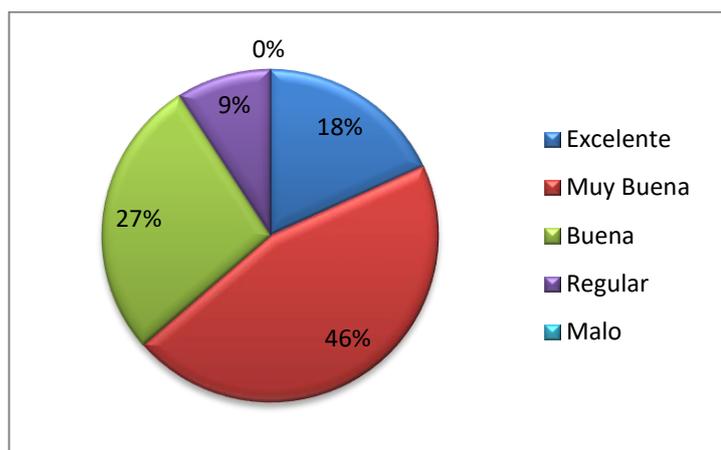
10. ¿Cómo califica la gestión financiera de la entidad?

Tabla 12: La gestión financiera de la entidad

	Porcentaje	Frecuencia
Excelente	18%	2
Muy Buena	45%	5
Buena	27%	3
Regular	9%	1
Malo	0%	
Total	100%	11

Fuente: Pregunta N.- 10 de la encuesta
Elaborado por: Inés Pilamunga

Gráfico 10: La gestión financiera de la entidad.



Fuente: Tabla N.- 12
Elaborado por: Inés Pilamunga

Interpretación:

Según la encuesta aplicado el 45% de las personas encuestados indica que la Cooperativa da un trato muy buena a sus clientes mientras que el 18% indica que es excelente la atención que se da a los socios, el 27% que es buena que falta mejorar la atención mientras que 9% es regular porque a veces no hay el personal capacitado para ese puesto.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TEMA DE LA PROPUESTA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “AYLLUS ANDINOS” LTDA. DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PERÍODO 2016 - 2020.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Aspectos Generales

4.2.1.1 Reseña Histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ayllus Andinos”, fue fundada por 13 Socios iniciales llegando a ser 800 socios anuales, se constituyó en la provincial de Pichincha, Cantón Mejía, Ciudad de Machachi, siendo su sede, inicia entregando créditos a la población urbano marginal y rural de las provincias donde tienen oficinas a nivel nacional.

4.2.1.2 Identificación

Tabla 13: Identificación de la entidad

Razón social	Cooperativa de Ahorro y créditos Ayllus andino Ltda.
Registro único de contribuyentes	1792314186001
Fecha de inicio de actividades	31/03/2011
Productos financieros	Microcrédito Consumo
Dirección Matriz	Av. 11 de noviembre y Barriga

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ayllus Andino” Ltda.
Elaborado por: Inés Pilamunga

4.2.1.3 Filosofía empresarial

- **Coherencia**



Relación lógica entre las partes que intervienen con la finalidad de que las dos concuerden con la realidad presentada.

- **Compromiso social**



Se motiva al personal para que apoye a la comunidad mediante participando activa en proyectos que fomente el cuidado medio ambiental siendo la razón principal para el desarrollo de la humanidad.

- **Confianza**



Es el punto en el se apoyan para la realización de las actividades considerándolos como la fuerza en la cual se basa para el desarrollo de sus proyectos productivos.

- **Equidad**



Dentro de nuestra institución laboran por igual hombres y mujeres, quienes entregan sus mejores esfuerzos en pro del correcto funcionamiento de la entidad y cumplir con los objetivos planteados por la organización.

- **Honestidad**



Ser honesto con nuestras actitudes mostrar la verdad a nuestros socios, convirtiéndonos en el pilar en el desarrollo económico de la Cooperativa.

- **Solidaridad**



Colaborar con los socios y la comunidad participando activamente en los proyectos de interés social y desarrollo económico de la comunidad.

4.2.1.4 Matriz de impacto

Tabla 14: Análisis interno de impacto

No.	Detalle	Bajo	Medio	Alto
Fortalezas				
1	Cuentan con infraestructura propia			•
2	Cuenta con personal especializado para cada área		•	
3	Posee normativa interna que regula a la Cooperativa.			•
4	Sus procesos de créditos son definidos y aplicados acorde a la realidad institucional.		•	
5	Cuenta con un archivo ordenado para registrar todas las transacciones de la entidad.		•	
Debilidades				
1	No poseen una planificación estratégica.			•
2	Su personal no es capacitado para realizar los procesos.			•
3	Alto porcentaje de cartera vencida.			•
4	Ausencia de un verdadero servicio al cliente.		•	
5	No se han realizado evaluaciones al desempeño del Talento Humano.		•	

Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Inés Pilamunga

Tabla 15: Análisis externo de impacto

No.	Detalle	Bajo	Medio	Alto
Oportunidades				
1	Programas de capacitaciones para los emprendedores.		•	
2	Profesionales capacitados que se encuentran en el mercado laboral.		•	
3	Apoyo a distintas organizaciones en el desarrollo de emprendimientos.			•
4	Uso de nuevos medios de comunicación masiva.			•
5	Contar con una normativa general que regule a las Cooperativas.			•
Amenazas				
1	Competencia en el mercado.			•
2	Desastres naturales		•	
3	Crisis económica que afecta a diferentes sectores de la economía.			•
4	Incertidumbre en la economía y política que puede afectar la estructura de los organismos de control		•	
5	Delincuencia que ataca de diversas manera a las instituciones del sistema financiero	•		

Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Inés Pilamunga

En base a una entrevista realizada al Representante legal se pudo determinar cuáles son los aspectos claves tanto para el análisis interno como externo, pudiendo establecer su impacto en la realización de las actividades cotidianas de la Cooperativa.

4.2.1.5 Análisis según la Matriz FODA

Tabla 16: Análisis interno de impacto

No.	Detalle	Ponderación	Calificación	Total
Fortalezas				
1	Cuentan con infraestructura propia	0.14	3.25	0.46
2	Cuenta con personal especializado para cada área	0.10	3.00	0.30
3	Posee normativa interna que regula a la Cooperativa.	0.14	3.50	0.49
4	Sus procesos de créditos son definidos y aplicados acorde a la realidad institucional	0.10	3.00	0.30
5	Cuenta con un archivo ordenado para registrar todas las transacciones de la entidad.	0.10	3.50	0.35
Debilidades				
1	No poseen una planificación estratégica.	0.10	2.00	0.20
2	Su personal no es capacitado para realizar los procesos.	0.09	2.00	0.18
3	Alto porcentaje de cartera vencida.	0.09	1.50	0.14
4	Ausencia de un verdadero servicio al cliente.	0.07	2.00	0.14
5	No se han realizado evaluaciones al desempeño del Talento Humano.	0.07	1.50	0.11
Total				2.67

Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Inés Pilamunga

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

Los resultados que arrojan el análisis interno se pudo determinar que existe una fortaleza menor dado por la existencia de normativa interna, procesos e identificación de aspectos que permiten la regularización de la institución financiera.

Tabla 17: Análisis externo de impacto

No.	Detalle	Ponderación	Calificación	Total
Oportunidades				
1	Programas de capacitaciones para los emprendedores.	0.10	3.00	0.30
2	Profesionales capacitados que se encuentran en el mercado laboral.	0.10	3.50	0.35
3	Apoyo a distintas organizaciones en el desarrollo de emprendimientos.	0.12	3.00	0.36
4	Uso de nuevos medios de comunicación masiva.	0.12	2.00	0.24
5	Contar con una normativa general que regule a las Cooperativas.	0.14	3.50	0.49
Amenazas				
1	Competencia en el mercado.	0.10	1.50	0.15
2	Desastres naturales.	0.08	2.00	0.16
3	Crisis económica que afecta a diferentes sectores de la economía.	0.10	2.00	0.20
4	Incertidumbre en la economía y política que puede afectar la estructura de los organismos de control.	0.08	2.50	0.20
5	Delincuencia que ataca de diversas maneras a las instituciones del sistema financiero.	0.06	2.00	0.12
Total		1.00		2.57

Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Inés Pilamunga

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

Se estableció que existe una oportunidad menor, ya que la Cooperativa puede considerar diferentes aspectos que le permitan el crecimiento de la misma y puedan generar el crecimiento esperado por la Cooperativa, pero adicionalmente deja conocer puntos que pueden dificultar su camino al éxito como la presencia de competencia en el mercado.

Tabla 18: Matriz FODA

No	Fortalezas	No.	Oportunidades
F1	Cuentan con infraestructura propia	O1	Programas de capacitaciones para los emprendedores.
F2	Cuenta con personal especializado para cada área	O2	Profesionales capacitados que se encuentran en el mercado laboral.
F3	Posee normativa interna que regula a la Cooperativa.	O3	Apoyo a distintas organizaciones en el desarrollo de emprendimientos.
F4	Sus procesos de créditos son definidos y aplicados acorde a la realidad institucional.	O4	Uso de nuevos medios de comunicación masiva.
F5	Cuenta con un archivo ordenado para registrar todas las transacciones de la entidad.	O5	Contar con una normativa general que regule a las Cooperativas.
No	Debilidades	No.	Amenazas
D1	No poseen una planificación estratégica.	A1	Competencia en el mercado.
D2	Su personal no es capacitado para realizar los procesos.	A2	Desastres naturales
D3	Alto porcentaje de cartera vencida.	A3	Crisis económica que afecta a diferentes sectores de la economía.
D4	Ausencia de un verdadero servicio al cliente.	A4	Incertidumbre en la economía y política que puede afectar la estructura de los organismos de control
D5	No se han realizado evaluaciones al desempeño del Talento Humano.	A5	Delincuencia que ataca de diversas manera a las instituciones del sistema financiero

Fuente: Datos de la Encuesta
Elaborado por: Inés Pilamunga

4.2.2 Organigrama estructural



Fuente: Datos de la Cooperativa
Elaborador por: Inés Pilamunga

4.3. PROCEDIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

El procedimiento de planificación estratégica financiera comprende el análisis de la evaluación en base a la matriz FODA, desde este punto de partida se elabora la Misión y visión institucional, se sustenta en la elaboración de los objetivos institucionales, para finalmente diseñar el plan operativo anual.

4.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

4.4.1. FODA

Tabla 19: Análisis interno de impacto

No.	Detalle	Bajo	Medio	Alto
Fortalezas				
1	Cuentan con infraestructura propia			•
2	Cuenta con personal especializado para cada área		•	
3	Posee normativa interna que regula a la Cooperativa.			•
4	Sus procesos son definidos y aplicados acorde a la realidad institucional.		•	
5	Cuenta con un archivo ordenado para registrar todas las transacciones de la entidad.		•	
Debilidades				
1	No se ha evaluado su planificación estratégica.			•
2	Su personal no es capacitado para realizar los procesos.			•
3	Alto porcentaje de cartera vencida.			•
4	Ausencia de un verdadero servicio al cliente.		•	
5	No se han realizado evaluaciones al desempeño del Talento Humano.		•	

Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Inés Pilamunga

Tabla 20: Análisis externo de impacto

No.	Detalle	Bajo	Medio	Alto
Oportunidades				
1	Programas de capacitaciones para los emprendedores.		•	
2	Profesionales capacitados que se encuentran en el mercado laboral.		•	
3	Apoyo de organización de diferente índole en el desarrollo de emprendimientos.			•
4	Uso de nuevos medios de comunicación masiva.			•
5	Contar con una normativa general que regule a las Cooperativas.			•
Amenazas				
1	Competencia en el mercado.			•
2	Desastres naturales		•	
3	Crisis económica que afecta a diferentes sectores de la economía.			•
4	Incertidumbre en la economía y política que puede afectar la estructura de los organismos de control		•	
5	Delincuencia que ataca de diversas manera a las instituciones del sistema financiero	•		

En base a una entrevista realizada al Representante legal se pudo determinar cuáles son los aspectos claves tanto para el análisis interno como externo, pudiendo establecer su impacto en la realización de las actividades cotidianas de la Cooperativa.

Tabla 21: Análisis interno de impacto

No.	Detalle	Ponderación	Calificación	Total
Fortalezas				
1	Cuentan con infraestructura propia	0.14	3.25	0.46
2	Cuenta con personal especializada para cada área	0.10	3.00	0.30
3	Posee normativa interna que regula a la Cooperativa.	0.14	3.50	0.49
4	Sus procesos de crédito son definidos y aplicados acorde a la realidad institucional.	0.10	3.00	0.30
5	Cuenta con un archivo ordenado para registrar todas las transacciones de la entidad.	0.10	3.50	0.35
Debilidades				
1	No poseen una planificación estratégica.	0.10	2.00	0.20
2	Su personal no es capacitado para realizar los procesos.	0.09	2.00	0.18
3	Alto porcentaje de cartera vencida.	0.09	1.50	0.14
4	Ausencia de un verdadero servicio al cliente.	0.07	2.00	0.14
5	No se han realizado evaluaciones al desempeño del Talento Humano.	0.07	1.50	0.11
Total				2.67

Fuente: Datos de la encuesta
 Elaborado por: Inés Pilamunga

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

Los resultados que arrojan el análisis interno se pudo determinar que existe una fortaleza menor dado por la existencia de normativa interna, procesos e identificación de aspectos que permiten la regularización de la institución financiera.

Tabla 22: Análisis externo de impacto

No.	Detalle	Ponderación	Calificación	Total
Oportunidades				
1	Programas de capacitaciones para los emprendedores.	0.10	3.00	0.30
2	Profesionales capacitados que se encuentran en el mercado laboral.	0.10	3.50	0.35
3	Apoyo a distintas organizaciones en el desarrollo de emprendimientos.	0.12	3.00	0.36
4	Uso de nuevos medios de comunicación masiva.	0.12	2.00	0.24
5	Contar con una normativa general que regule a las Cooperativas.	0.14	3.50	0.49
Amenazas				
1	Competencia en el mercado.	0.10	1.50	0.15
2	Desastres naturales	0.08	2.00	0.16
3	Crisis económica que afecta a diferentes sectores de la economía.	0.10	2.00	0.20
4	Incertidumbre en la economía y política que puede afectar la estructura de los organismos de control	0.08	2.50	0.20
5	Delincuencia que ataca de diversas manera a las instituciones del sistema financiero	0.06	2.00	0.12
Total		1.00		2.57

Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Inés Pilamunga

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

Se estableció que existe una oportunidad menor, ya que la Cooperativa puede considerar diferentes aspectos que le permitan el crecimiento de la misma y puedan generar el crecimiento esperado por la Cooperativa, pero adicionalmente deja conocer puntos que pueden dificultar su camino al éxito como la presencia de competencia en el mercado.

Tabla 23: Matriz FODA

No	Fortalezas	No.	Oportunidades
F1	Cuentan con infraestructura propia	O1	Programas de capacitaciones para los emprendedores.
F2	Cuenta con personal especializado para cada área.	O2	Profesionales capacitados que se encuentran en el mercado laboral.
F3	Posee normativa interna que regula a la Cooperativa.	O3	Apoyo a distintas organizaciones en el desarrollo de emprendimientos.
F4	Sus procesos de crédito son definidos y aplicados acorde a la realidad institucional.	O4	Uso de nuevos medios de comunicación masiva.
F5	Cuenta con un archivo ordenado para registrar todas las transacciones de la entidad.	O5	Contar con una normativa general que regule a las Cooperativas.
No	Debilidades	No.	Amenazas
D1	No poseen una planificación estratégica.	A1	Competencia en el mercado.
D2	Su personal no es capacitado para realizar los procesos.	A2	Desastres naturales
D3	Alto porcentaje de cartera vencida.	A3	Crisis económica que afecta a diferentes sectores de la economía.
D4	Ausencia de un verdadero servicio al cliente.	A4	Incertidumbre en la economía política que puede afectar la estructura de los organismos de control
D5	No se han realizado evaluaciones al desempeño del Talento Humano.	A5	Delincuencia que ataca de diversas maneras a las instituciones del sistema financiero.

Fuente: Datos de la encuesta
Elaborado por: Inés Pilamunga

4.4.2. FODA Cruzada

ANÁLISIS INTERNO / ANÁLISIS EXTERNO	Oportunidades	Programas de capacitaciones para los emprendedores.	Profesionales capacitados que se encuentran en el mercado laboral.	Apoyo a distintas organizaciones en el desarrollo de emprendimientos.	Uso de nuevos medios de comunicación masiva.	Contar con una normativa general que regule a las Cooperativas.	Amenazas	Competencia en el mercado.	Desastres naturales	Crisis económica que afecta a diferentes sectores de la economía.	Incertidumbre en la economía política que puede afectar la estructura de los organismos de control	Delincuencia que ataca de diversas maneras a las instituciones del sistema financiero
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> Administración del talento humano. Colocación de créditos y captación de inversiones. Nivel de cartera vencida. Establecer agencias en la zona centro del país. 											
Cuentan con infraestructura propia												
Cuenta con personal especializado para cada área												
Posee normativa interna que regula a la Cooperativa.												
Sus procesos son definidos y aplicados acorde a la realidad institucional.												
Cuenta con un archivo ordenado para registrar todas las transacciones de la entidad.												
Debilidades												
No poseen una planificación estratégica.												
Su personal no es capacitado para realizar los procesos.												
Alto porcentaje de cartera vencida.												
Ausencia de un verdadero servicio al cliente.												
No se han realizado evaluaciones al desempeño del Talento Humano.												

Fuente: Datos de la encuesta
 Elaborado por: Inés Pilamunga

4.4.3. Misión Propuesta

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “AYLLUS ANDINOS” Ltda., es una institución del sistema financiero económico solidario, que participa activamente en el desarrollo económico de la provincia de Cotopaxi, compromete esfuerzos y recursos, para apoyar a nuestros socios, entregando créditos, microcréditos y la captación de recursos como depósitos a la vista y a plazo fijo; cumpliendo la normativa vigente de la entidad, empleando sistemas informáticos con estándares de seguridad.

4.4.4. Visión Propuesta

Ser en el 2020, una institución pionera, con presencia en la zona centro, reconocida por los productos y servicios financieros, manteniendo una estructura orgánica actualizada, procesos definidos, y una normativa aplicable a las actividades que realiza, cuenta con un personal capacitado, motivado, comprometido con el que hacer de la entidad, mantiene un porcentaje de cartera vencida en niveles aceptables que mantendrá en un nivel aceptable la operatividad de la Cooperativa.

4.4.5. Objetivos estratégicos

- Mantener herramientas de gestión de talento humano actualizado y operativo para alcanzar niveles de rendimiento proyectados.
- Incrementar la colocación de créditos y captación de inversiones siendo la principal actividad que realiza la Cooperativa.
- Mantener un nivel de cartera vencida en valores aceptables según los parámetros fijados por los organismos de control.
- Establecer agencias en la zona centro del país donde se puedan ingresar nuevos socios.

4.4.6. Plan de acción

Para el planteamiento de los objetivos operativos se consideró a los objetivos estratégicos de punto de partida para su planteamiento, a continuación, se presenta los objetivos que se cumplirán en un periodo determinado de tiempo:

- Mantener herramientas de gestión de talento humano actualizado y operativo para alcanzar niveles de rendimiento proyectados.
 - Realizar actualizaciones periódicas de las herramientas de gestión de talento humano.
 - Practicar evaluaciones al Talento Humano
 - Elaborar planes de capacitaciones y motivación en base a las evaluaciones del personal.
- Incrementar la colocación de créditos y captación de inversiones siendo la principal actividad que realiza la Cooperativa.
 - Realizar análisis de la captación de inversiones y colocación de créditos
 - Diseñar estrategias para incrementar las operaciones de la Cooperativa.
 - Realizar publicidad y promoción sobre los productos y servicios de la Cooperativa.
- Mantener un nivel de cartera vencida en valores aceptables según los parámetros fijados por los organismos de control.
 - Evaluar los procesos de colocación y recuperación de cartera vencida
 - Actualizar los procesos de cobranza según los resultados obtenidos
 - Aplicar estrategias de cobranza

4.4.7. Plan de acción

Tabla 24: Herramientas de gestión del talento humano

Objetivo Operativo	Actividades a cumplirse	Meta	Presupuesto	Responsable	Tipo de indicador	Período de aplicación				
						1	2	3	4	5
Realizar actualizaciones periódicas de las herramientas de gestión de talento humano.	Identificar las herramientas de gestión del Talento Humano. (organigrama estructural, manual de funciones, de procesos y normativa interna que les protege)	Herramientas de gestión del talento humano.	2.00	Gerente General / Asistente general	Total de herramientas de administración de talento humano actualizadas /					
	Realizar un análisis para determinar el nivel de aplicabilidad de las mismas.	Informe de funcionamiento de las herramientas del talento humano	60.00	Asistente general	total herramientas de gestión de talento humano elaborado 100					
	Establecer como serán actualizadas las herramientas de gestión del talento humano.	Elaboración de las actualizaciones	1000.00	Gerente general						
	Se realizaran procesos de capacitación sobre las actualizaciones presentadas.	Plan de capacitación sobre el particular.	60.00	Asistente general						
				1122.00						

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

Tabla 25: Evaluaciones al talento humano

Objetivo Operativo	Actividades a cumplirse	Meta	Presupuesto	Responsable	Tipo de indicador	Período de aplicación				
						1	2	3	4	5
Prácticas evaluaciones al Talento Humano	Establecer los parámetros permitidos	Parámetros de evaluación	100.00	Gerente General / Jefes de área	Total de talento humano evaluado / total de talento humano * 100					
	Diseñar evaluaciones para el personal considerando el perfil de sus cargos.	Evaluaciones para los empleados	500.00	Gerente General / Jefes de área						
	Aplicar las evaluaciones al personal y determinar los resultados obtenidos	Personal evaluado	100.00	Gerente general						
			700.00							

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

Tabla 26: Planes de capacitaciones y motivación

Objetivo Operativo	Actividades a cumplirse	Meta	Presupuesto	Responsable	Tipo de indicador	Período de aplicación				
						1	2	3	4	5
Elaborar planes de capacitaciones y motivación en base a las evaluaciones del personal.	Obtener los informes de las evaluaciones al personal	Informes de las evaluaciones al personal	2.00	Gerente General / Jefes de área	Total del personal capacitado y motivado /					
	Diseñar del plan de capacitaciones y motivaciones en base del informe de desempeño.	Plan de capacitaciones y motivaciones.	100.00	Gerente General / Jefes de área	total de personal *					
	Aplicar las capacitaciones y actividades de motivaciones	Personal capacitado y motivado	1000.00	Gerente general / Asistente general	100					
			1102.00							

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

Tabla 27: Análisis de captación de inversión y colocación de créditos

Objetivo Operativo	Actividades a cumplirse	Meta	Presupuesto	Responsable	Tipo de indicador	Período de aplicación				
						1	2	3	4	5
Realizar análisis de la captación de inversiones y colocación de créditos	Obtener los informes de la captación de inversiones y colocación de créditos.	Informes de captación de inversiones y colocación de créditos.	2.00	Gerente General / Jefes de área	Total de análisis de captación de inversiones y colocación de créditos / total de períodos * 100					
	Aplicar indicadores de gestión a los resultados obtenidos,	Indicadores de gestión.	20.00	Gerente General / Jefes de área						
	Elaboración de metas para el personal involucrado en base a los resultados.	Cronograma de metas para el personal.	20.00	Gerente General / Jefes de área						
			42.00							

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

Tabla 28: Diseño de estrategias

Objetivo Operativo	Actividades a cumplirse	Meta	Presupuesto	Responsable	Tipo de indicador	Período de aplicación				
						1	2	3	4	5
Diseñar estrategias para incrementar las operaciones de la Cooperativa.	Realizar un estudio de mercado para determinar las tendencias el mismo.	Estudio de mercado	1500.00	Gerente General / Proveedor independiente	Total de estrategias aplicadas / estrategias planificadas * 100					
	Análisis de la información presentada y elaboración de estrategias	Diseño de estrategias.	100.00	Gerente General / Jefes de área						
	Cronograma para la aplicación de las estrategias para incrementar las operaciones.	Cronograma de aplicación de las estrategias.	1500.00	Gerente General / Jefes de área						
			3100.00							

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

Tabla 29: Publicidad y Promoción

Objetivo Operativo	Actividades a cumplirse	Meta	Presupuesto	Responsable	Tipo de indicador	Período de aplicación				
						1	2	3	4	5
Realizar publicidad y promoción sobre los productos y servicios de la Cooperativa.	Establecer el tipo de publicidad y promoción que se podría realizar.	Publicidad y promoción a ser aplicada	30.00	Gerente General / Jefes de área	Total de promoción publicidad ejecutada / promoción y publicidad planificada * 100					
	Contratar los medios de comunicación en base a la imagen que desea proyectar la cooperativa	Publicidad y promoción contratada	1200.00	Gerente General / Empresa contratada						
	Elaborar el cronograma de su aplicación.	Publicidad y promoción ejecutada	35.00	Empresa contratada						
			1265.00							

Fuente: Datos de la Investigación
 Elaborado por: Inés Pilamunga

Tabla 30: Proceso de colocación y recuperación de cartera

Objetivo Operativo	Actividades a cumplirse	Meta	Presupuesto	Responsable	Tipo de indicador	Período de aplicación				
						1	2	3	4	5
Evaluar los procesos de colocación y recuperación de cartera vencida.	Identificación de los procesos que se realizan en la Cooperativa.	Identificación de procesos	50.00	Gerente General / Jefes de área	Total de procesos evaluados / total de procesos * 100					
	Evaluación del proceso de otorgamiento y recuperación de créditos para identificar responsables y resultados	Identificación de responsables y resultados	100.00	Gerente General / Jefes de área						
	Aplicación de sanciones y volver a capacitar a los funcionarios sobre el partícula.	Sancionar y capacitar	500.00	Gerente General						
			650.00							

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

Tabla 31: Actualizar procesos de cobranza

Objetivo Operativo	Actividades a cumplirse	Meta	Presupuesto	Responsable	Tipo de indicador	Período de aplicación				
						1	2	3	4	5
Actualizar los procesos de cobranza según los resultados obtenidos	Identificación del proceso de cobranza.	Conocer los procesos	20.00	Gerente General	Proceso de recuperación reestructurado / total de proceso de recuperación de cartera * 100					
	Reestructuración del proceso de recuperación de cartera	Nuevos procesos	500.00	Gerente General / Jefes de área / Asesoramiento o externo						
	Capacitar al personal sobre el proceso de recuperación de cartera.	Capacitar al personal	100.00	Gerente General						
			620.00							

Fuente: Datos de la Investigación
 Elaborado por: Inés Pilamunga

Tabla 32: Estrategias de cobranza

Objetivo Operativo	Actividades a cumplirse	Meta	Presupuesto	Responsable	Tipo de indicador	Período de aplicación				
						1	2	3	4	5
Aplicar estrategias de cobranza	Identificar el cumplimiento del proceso de cobranza para fijar las nuevas estrategias	Fijar estrategias de cobranza	50.00	Gerente General / Jefes de área	Estrategias ejecutadas / Estrategias planificadas * 100					
	Aplicación de las estrategias de cobranza	Aplicación de estrategias	1000.00	Gerente General / Proveedores						
	Evaluación de la efectividad de las estrategias de cobranza.	Informes sobre la evaluación de cobranza	10.00	Gerente General						
			1060.00							

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

Tabla 33: Plan de marketing

Productos	Publicidad	Medios	Promoción	Medios
Créditos de consumo	Campaña publicitaria presentando los requisitos y los beneficios de acceder a este tipo de créditos.	Televisión, radio y redes sociales	Presentación de beneficios de ser socio y acceder a este tipo de créditos.	Prensa e impresos comerciales.
Microcréditos	Campaña publicitaria presentando los requisitos y los beneficios de acceder a microcréditos, incluyendo las propuestas de emprendimientos.	Radio, televisión y redes sociales	Impresiones de beneficios y requisitos para acceder a los microcréditos para ser entregados al mercado objeto.	Prensa e impresos comerciales.
Depósitos a la vista	Campaña publicitaria sobre los beneficios de realizar los depósitos en la institución financiera, destacando su seguridad y porcentaje de interés, se apoyaran en sorteos por el volumen en sus depósitos.	Radio, televisión y redes sociales	Presentación de nuevos beneficios con la finalidad de que se realicen más depósitos a la vista.	Prensa e impresos comerciales.
A plazo fijo	Campañas publicitarias enfocadas en sorteos por diversas temporadas que cumplirán con la meta de incrementar las inversiones.	Radio, televisión y redes sociales	Entrega de impresos comerciales a posibles clientes y socios que entregaran varios recursos en forma de inversiones.	Prensa e impresos comerciales.
Otros productos y servicios	Campañas publicitarias donde se presentan otros productos y servicios financieros, con la finalidad de acceder a nuevos mercados.	Radio, televisión y redes sociales	Entrega de impresos comerciales a posibles clientes y socios para presentar nuevos productos y servicios a la comunidad.	Prensa e impresos comerciales.

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

Tabla 34: Plan de adquisición

No	Objetivo Operativo	Proveedores	Presupuesto
1	Realizar actualizaciones periódicas de las herramientas de gestión de talento humano.	Personal de la Cooperativa Asesoramiento externo. (CIIDECO, PROMONEGOCIOS, proveedores menores)	1122.00
2	Prácticas evaluaciones al Talento Humano	Personal de la Cooperativa Asesoramiento externo. (CIIDECO, PROMONEGOCIOS, proveedores menores)	700.00
3	Elaborar planes de capacitaciones y motivación en base a las evaluaciones del personal.	Personal de la Cooperativa Asesoramiento externo. (CIIDECO, PROMONEGOCIOS, proveedores menores)	1102.00
4	Realizar análisis de la captación de inversiones y colocación de créditos	Personal de la Cooperativa.	42.00
5	Diseñar estrategias para incrementar las operaciones de la Cooperativa.	Personal de la Cooperativa Asesoramiento externo. (CIIDECO, PROMONEGOCIOS, proveedores menores)	3100.00
6	Realizar publicidad y promoción sobre los productos y servicios de la	Personal de la Cooperativa y empresa contratadas:	1265.00

	Cooperativa.	Televisión, radio, redes sociales, prensa escrita e impresos comerciales	
7	Evaluar los procesos de colocación y recuperación de cartera vencida.	Personal de la Cooperativa. (proveedores menores)	650.00
8	Actualizar los procesos de cobranza según los resultados obtenidos	Personal de la Cooperativa Asesoramiento externo. (CIIDECO, PROMONEGOCIOS, proveedores menores)	600.00
9	Aplicar estrategias de cobranza	Personal de la Cooperativa Asesoramiento externo. (CIIDECO, PROMONEGOCIOS, proveedores menores)	1060.00

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

Se pudo determinar en el plan de adquisiciones que existen actividades que pueden realizar el personal de la Cooperativa y solo se contrataran proveedores varios de insumos menores indispensable para la realización de las diversas actividades contempladas para alcanzar los objetivos operativos Futuro

4.4.8. Resultados Financieros

4.4.8.1. Estado de resultados

Tabla 35: Estado de Resultados

	2015
Ingresos	137794,16
Operaciones	127337,52
Utilidad Operativa	10456,64
Gastos operativos	0,00
Base 15 % trabajadores	10456,64
15% participación trabajadores	1568,50
Base impuesto a la renta	0,00
impuesto a la renta	0,00
Utilidad estimada	1568,48

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

4.4.8.1.1. Análisis Horizontal

Tabla 36: Análisis horizontal de los Estados de Resultados

	2015	2016	Variación	%
Ingresos	137794,16	671475,00	533680,84	387,3%
Operaciones	127337,52	63571,83	-63765,69	-50,1%
Utilidad Operativa	10456,64	607903,17	597446,53	5713,6%
Gastos operativos	0,00	158007,18	158007,18	
Base 15 % trabajadores	10456,64	449895,99	439439,35	4202,5%
15% participación trabajadores	1568,50	67484,40	65915,90	4202,5%
Base impuesto a la renta	0,00	382411,59	382411,59	
impuesto a la renta	0,00	84130,55	84130,55	
Utilidad estimada	1568,48	298281,04	296712,56	18917,2%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

Los ingresos se determinan que crecerán en un 387.30%, si se aplican las estrategias fijadas dentro del presente trabajo de titulación, los gastos serán mantenidos mientras los ingresos se elevaran, finalmente se espera que la utilidad crezca en un 18917.20%, debido a que la utilidad presentada no podría cubrir ni siquiera el sueldo del personal actual.

4.4.8.1.2. Análisis Vertical

Tabla 37: Análisis vertical estado de resultados

	2015	%	2016	%
Ingresos	137.794,16	100,00%	671.475,00	100,00%
Operaciones	127.337,52	92,41%	63.571,83	9,47%
Utilidad Operativa	10.456,64	7,59%	607.903,17	90,53%
Gastos operativos	0,00	0,00%	158.007,18	23,53%
Base 15 % trabajadores	10.456,64	7,59%	449.895,99	67,00%
15% participación trabajadores	1.568,50	1,14%	67.484,40	10,05%
Base impuesto a la renta	0,00	0,00%	382.411,59	56,95%
Impuesto a la renta	0,00	0,00%	84.130,55	12,53%
Utilidad estimada	1.568,48	1,14%	298.281,04	44,42%

Fuente: Datos de la Investigación

Elaborado por: Inés Pilamunga

Se comparó en el análisis vertical del período anterior al presente trabajo y del primero proyectado bajo las condiciones fijadas, estableciéndose que el primero los gastos operacionales representan el 92.41% de lo proyectado, y generó una utilidad de apenas 1.568.48 dólares.

En el segundo período se estableció que los gastos operacionales apenas son del 23.53%, inferior al registrado en el anterior período, adicionalmente se estableció una utilidad de 298.281.04 dólares.

4.4.8.2. Balance General

Tabla 38: Balance General 2015

ACTIVO	2015
CAJA	73325,51
CARTERA VENCIDA	404.250,62
CUENTAS POR COBRAR	69115,47
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	24.721,22
OTROS ACTIVOS	78.348,59
TOTAL ACTIVO	<u>649761,41</u>
PASIVO	
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	475176,50
TOTAL PASIVO	<u>475176,50</u>
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	173016,43
UTILIDAD NETA	1568,48
TOTAL PATRIMONIO	<u>174584,91</u>
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<u>649761,41</u>

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

4.4.8.2.1. Análisis Horizontal

Tabla 39: Análisis Horizontal Balance General

ACTIVO	2015	2016	VARIACIÓN	%
CAJA	73325,51	150000,00	76674,49	104,57%
CARTERA VENCIDA	404.250,62	1343604,30	939353,68	232,37%
CUENTAS POR COBRAR	69115,47	52425,26	16690,21	24,15%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	24.721,22	165691,00	140969,78	570,24%
OTROS ACTIVOS	78.348,59	115000,00	36651,41	46,78%
TOTAL ACTIVO	<u>649761,41</u>	<u>1826720,56</u>	1176959,15	181,14%
PASIVO				
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	475176,50	995758,52	520582,0186	109,56%
TOTAL PASIVO	<u>475176,50</u>	<u>995758,52</u>	520582,0186	109,56%
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	173016,43	532681,00	359664,57	207,88%
UTILIDAD NETA	1568,48	<u>298281,04</u>	296712,5614	18917,20%
TOTAL PATRIMONIO	<u>174584,91</u>	<u>830962,04</u>	656377,1314	375,96%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<u>649761,41</u>	<u>1826720,56</u>	1176959,15	181,14%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

Aplicando el análisis horizontal al Balance General, del 2015 conjuntamente con el proyectado para el 2016, se estima un crecimiento de más de 200.00%, debido a que con la aplicación de las estrategias se lograra mejorar la colocación y se elevara la cartera colocada en los créditos de consumo y microcréditos, y por ende se incrementa la captación de recursos y las obligaciones con el público.

4.4.8.2.2. Análisis Vertical

Tabla 40: Análisis Vertical Balance General

ACTIVO	2015	%	2016	%
CAJA	73325,51	11,28%	150000,00	8,21%
CARTERA VENCIDA	404250,62	62,22%	1343604,30	73,55%
CUENTAS POR COBRAR	69115,47	10,64%	52425,26	2,87%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	24721,22	3,80%	165691,00	9,07%
OTROS ACTIVOS	78348,59	12,06%	115000,00	6,30%
TOTAL ACTIVO	649761,41	100,00%	1826720,56	100,00%
PASIVO				
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	475176,5	73,13%	995758,52	54,51%
TOTAL PASIVO	475176,5	73,13%	995758,52	54,51%
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	173016,43	26,63%	532681,00	29,16%
UTILIDAD NETA	1568,48	0,24%	298281,04	16,33%
TOTAL PATRIMONIO	174584,91	26,87%	830962,04	45,49%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	649761,41	100,00%	1826720,56	100,00%

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

Se establece que si se aplican las proyecciones se alcanza un impacto del capital social del 29.16%, la cartera fue en 2015 de 62.22% y el periodo inicial de la planificación fue de 73.55%., por tanto se eleva las obligaciones con los funcionarios de la entidad.

4.4.8.3. RATIOS FINANCIEROS

4.4.8.3.1. Índices de liquidez

$$\text{Índice de liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Índice de liquidez corriente} = \frac{546691.60}{475176.60}$$

$$\text{Índice de liquidez corriente} = 1.15$$

Por cada dólar que se adeuda se cuenta con 1.15 dólares para cubrirlos a corto plazo.

4.4.8.3.2. Índices de rentabilidad

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{298.281.04}{674.475.00} \times 100$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = 44.42\%$$

La rentabilidad de la utilidad neta sobre los ingresos ordinarios es de 44.42%, que generaron la entidad.

4.4.8.3.3. Índice de Endeudamiento

$$\text{Razón de deuda sobre activo total} = \frac{\text{Total deudas}}{\text{Total activo}}$$

$$\text{Razón de deuda sobre activo total} = \frac{995.758.52}{1'826.720.56}$$

$$\text{Razón de deuda sobre activo total} = 0.55$$

En la razón de deuda sobre el activo se pudo determinar que para cada dólar del activo está endeudado 0.50 centavos.

4.4.8.4. Punto de equilibrio

Tabla 41: Punto de equilibrio

	1	2	3	4	5
VENTAS	671475,00	729030,00	791860,88	860471,23	935413,84
COSTOS FIJOS					
Depreciaciones	8.217,78	8.217,78	8.217,78	8.217,78	8.217,78
Gastos Operativos	158.007,18	164.992,70	175.033,99	184.962,47	202.197,14
TOTAL CF	166.224,96	173.210,48	183.251,77	193.180,25	210.414,92
COSTOS VARIABLES					
	63571,83	69929,01	76921,91	84614,11	93075,52
TOTAL CV	63571,83	69929,01	76921,91	84614,11	93075,52
PUNTO DE EQUILIBRIO	183608,03	191587,69	202968,25	214248,27	233665,05

Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

El punto de equilibrio del primer año es de 183608.03 dólares, es el punto en el que no se gana ni se pierde en la gestión.

4.4.9. Misión por área financiera

Somos un departamento encargado de salvaguardar los recursos económicos y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito AYLLUS ANDINOS” Ltda., aplicando la normativa que regula a la entidad y permite generar un crecimiento sostenible en el mismo.

4.4.10. Visión por área financiera

Ser una Cooperativa de ahorro y crédito “AYLLUS ANDINOS” Ltda. líder en el mercado contando con liquidez, solvencia y rentabilidad caracterizado por su correcto manejo financiero y económico, realizando la gestión con personal competente, técnico y debidamente capacitado, capaz de responder con eficiencia ante las crisis que se puedan dar a tiempo.

4.4.11. Metas y objetivos para el área financiera

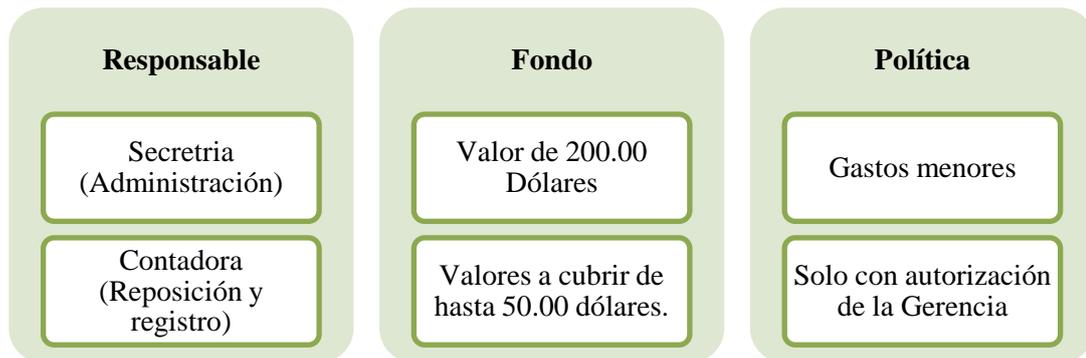
- Mantener herramientas de gestión financiera que permitan mantener los niveles de liquidez necesarios para el funcionamiento de la entidad.
 - Aplicar el análisis vertical y horizontal a fin de establecer el crecimiento o decrecimiento de las cuentas.
 - Aplicar indicadores financieros en forma periódica a la información financiera de la entidad.
- Realizar capacitaciones para mantener el cumplimiento de la normativa interna y externa a fin de mantener la información financiera saneada.
 - Diseñar un plan de capacitación para el departamento financiero
 - Realizar evaluaciones al desempeño del talento humano en base a las capacitaciones recibidas por la entidad.

4.4.12. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA FINANCIERA

4.4.12.1. Fondo de caja chica

Fondo de caja chica tiene las siguientes políticas:

Ilustración 2: Caja chica



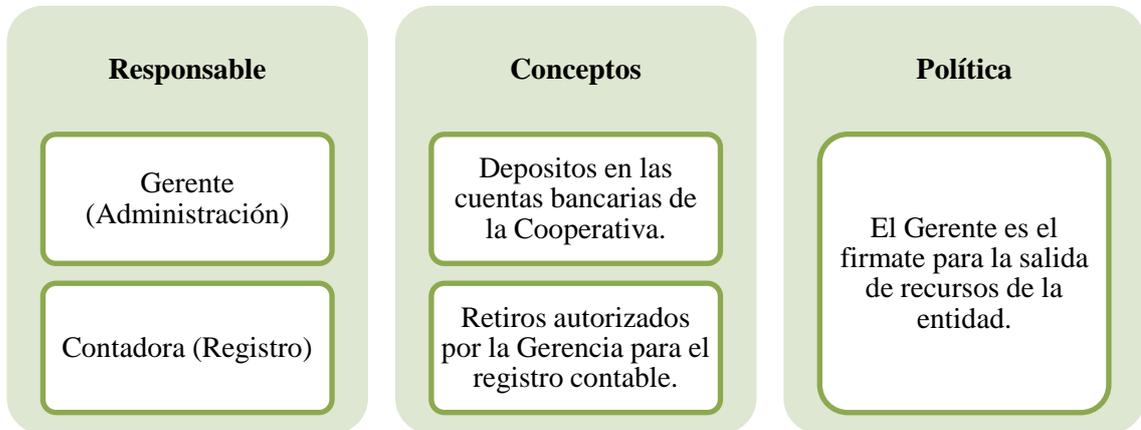
Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

- Debe contar con especificaciones claras para su aplicación:
 - Se debe emplear estos recursos únicamente para el pago de gastos menores, que no pueden ser superiores a 50.00 dólares.
 - El responsable será la secretaria quien entre sus funciones tendrá la administración de dicho fondo.
 - Se podrá renovar el fondo siempre y cuando presente los documentos de respaldo, actividad que se realizará cada fin de semana.
 - Solo en casos autorizados por la Gerencia se podrá realizar la reposición fuera de la fecha prevista en la normativa.

4.4.12.2. Cuenta Bancos

La cuenta bancos regula lo siguiente:

Ilustración 3: Bancos



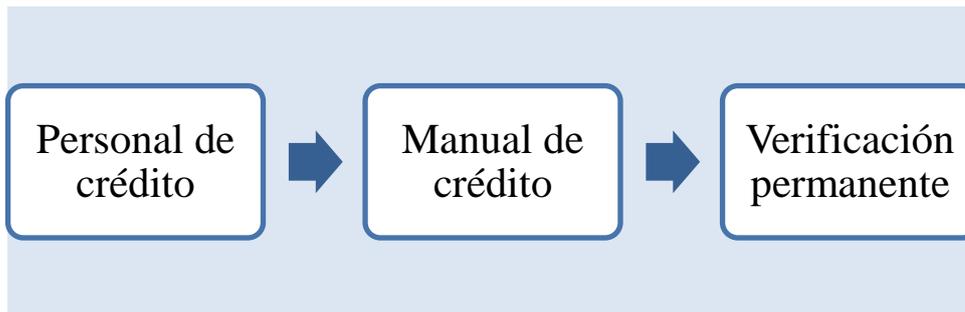
Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

- Las cuentas bancarias deben estar registradas dentro de la contabilidad, teniendo acceso a la banca electrónica.
- El Gerente General de la Cooperativa según disposición legal es el encargado de firmar la salida de recursos y responsable de su correcto empleo.
- Los depósitos deben ser registrados en el número de documentos fuente y la fecha de su ocurrencia como marca los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Los retiros deben salir con cheque firmado por la Gerencia y registrado por la contadora.
- La contadora determinara la disponibilidad de fondos antes de la emisión de un cheque.
- Se debe mantener un archivo ordenado de los documentos de respaldo de la entidad.
- Se debe efectuar mensualmente conciliaciones bancarias.

4.4.12.3. Cuentas por cobrar

Para el manejo de las cuentas por cobrar se debe considera la aplicación única del manual de créditos registrado dentro del organismo de control la Superintendencia de economía popular y solidaria.

Ilustración 4: Cuentas por cobrar

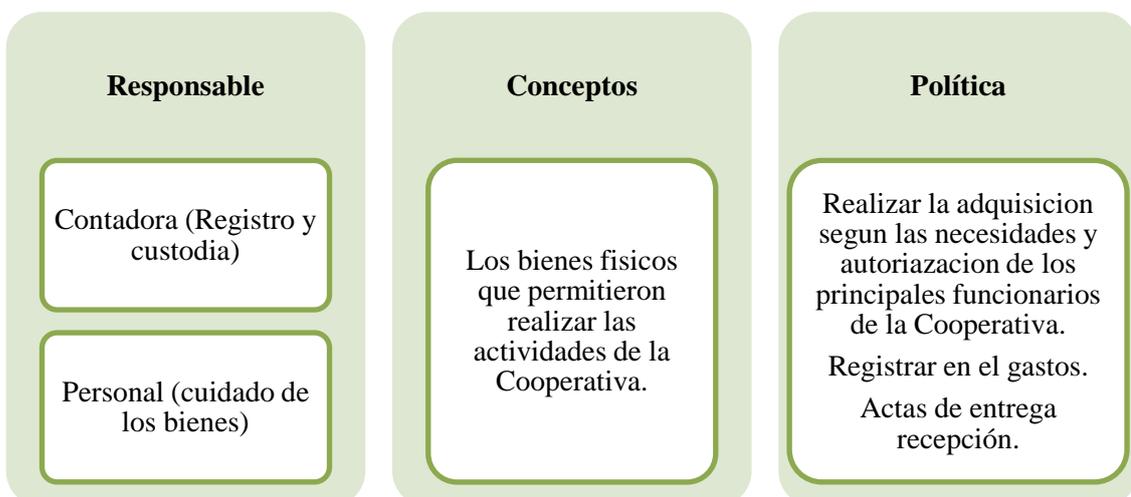


Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

4.4.12.4. Activos fijos

Para la administración de los activos fijos se considera lo siguiente;

Ilustración 5: Activos fijos



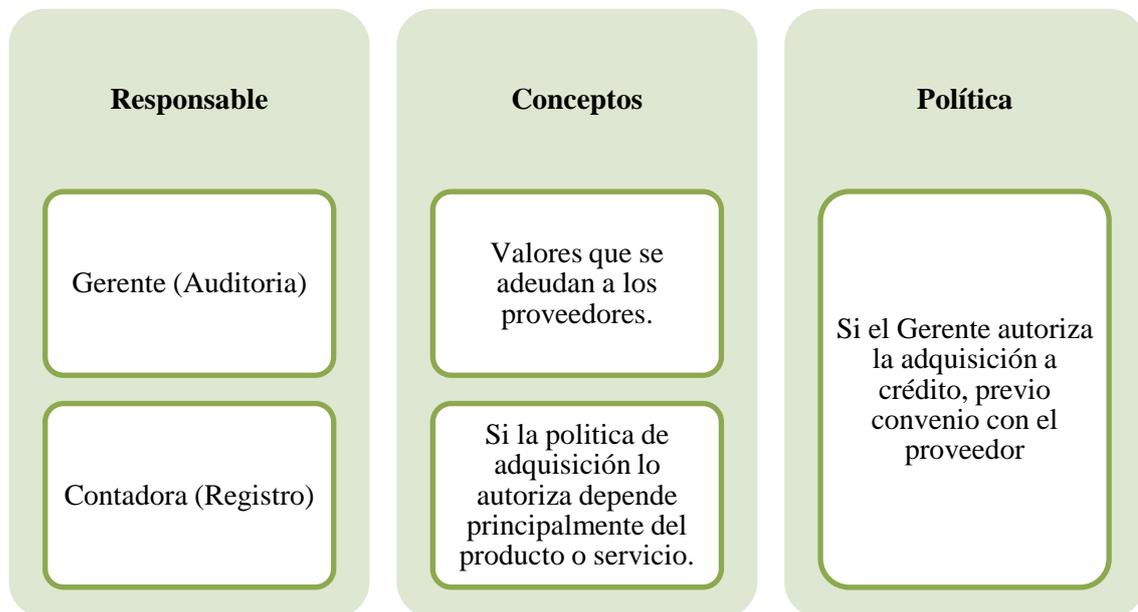
Fuente: Datos de la Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

- Se adquieren los activos fijos según las disposiciones de los principales funcionarios de la Cooperativa.
- Realizar cuadro de depreciaciones según los porcentajes emitidos en el reglamento de registro tributario.
- Elaborar actas de entrega recepción sobre los activos fijos y sus responsables a fin de salvaguardar los recursos.
- Efectuar constataciones físicas de los activos fijos por lo menos una vez cada semestre.

4.4.12.5. Cuentas por pagar

Las cuentas por pagar constituyen los valores que se le adeudan a los proveedores regulares de la cooperativa por lo que se fija lo siguiente:

Ilustración 6: Cuenta por Pagar



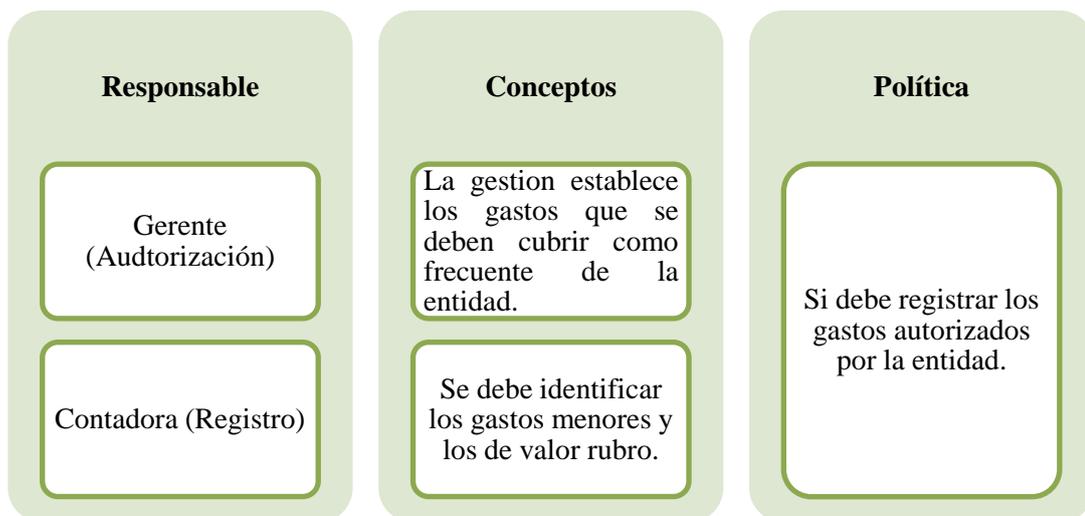
Fuente: Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

- Se realizará adquisiciones a crédito siempre y cuando según producto de una negociación con los proveedores de la Cooperativa.
- Contar con una ficha de proveedores con los montos que se adeudan y las fechas posibles de pago.
- Realizar comparaciones con los informes de saldos de terceros y el auxiliar del pago de proveedores.

4.4.12.6. Gastos

Las cuentas por pagar constituyen los valores que se le adeudan a los proveedores regulares de la cooperativa por lo que se fija lo siguiente:

Ilustración 7: Gastos



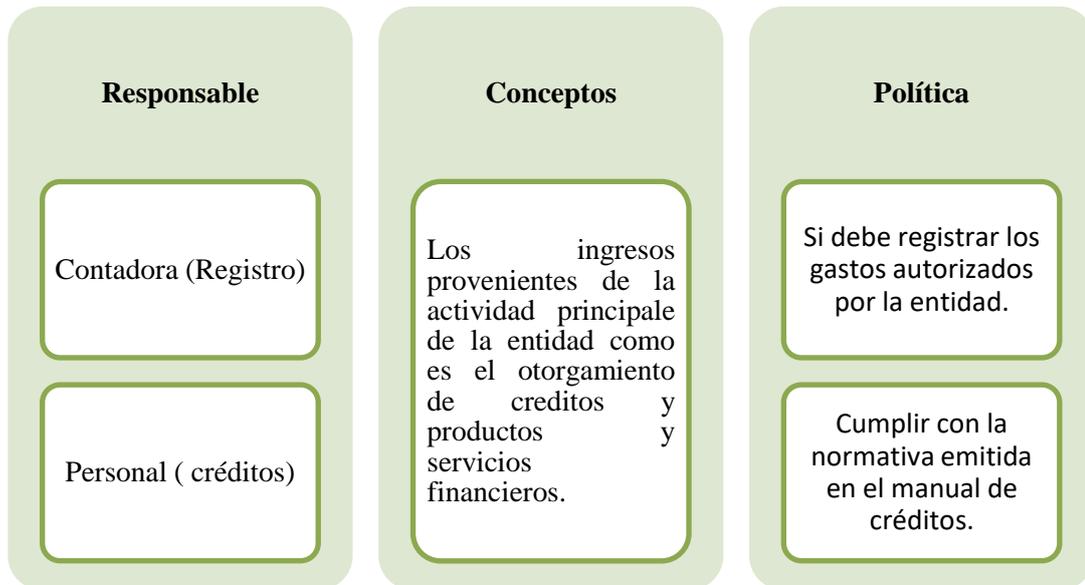
Fuente: Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

- Cada gasto deberá tener un documento de respaldo que cumpla con los requisitos.
- El registro de los gastos se debe realizar según lo que marca los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Aprobación de los gastos en una proforma que se presenta para la aprobación al inicio de cada período.

4.4.12.7. Ingresos

En lo referente a los ingresos se consideran el pago de intereses y comisiones por el otorgamiento de créditos o productos y servicios financieros de la entidad.

Ilustración 8: Ingresos



Fuente: Investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

4.4.13. PRESUPUESTO

Para la elaboración del presupuesto se consideró la proyección de de los gastos remuneraciones para los años de la presente planificación, los gastos generales, los gastos ordinarios donde se incluyen pagos de intereses a las captaciones, los ingresos por la actividad propia de la entidad, enseguida se detallan los factores que influyeron en la elaboración del presupuesto.

4.4.13.1. Proyección Salarial

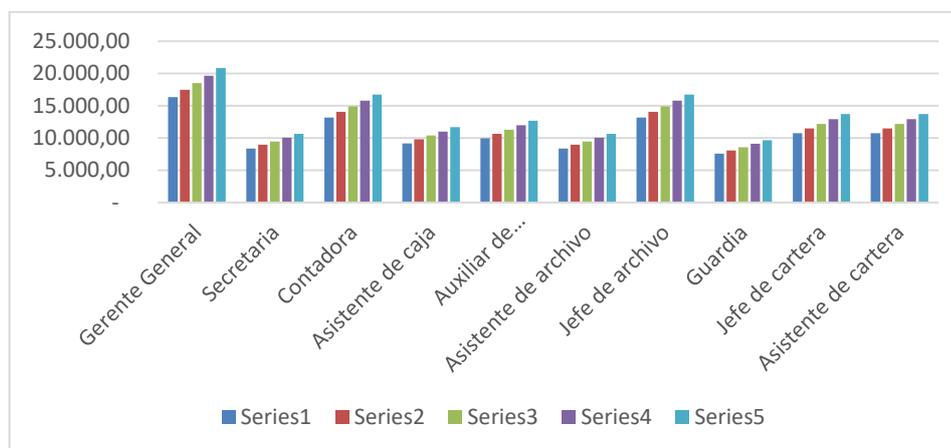
Ilustración 9: Presupuesto remuneraciones

<i>Cargos</i>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	16.323,60	17.466,25	18.514,23	19.625,08	20.802,59
Secretaria	8.344,80	8.928,94	9.464,67	10.032,55	10.634,51
Contadora	13.132,08	14.051,33	14.894,41	15.788,07	16.735,35
Asistente de caja	9.142,68	9.782,67	10.369,63	10.991,81	11.651,31
Auxiliar de operaciones	9.940,56	10.636,40	11.274,58	11.951,06	12.668,12
Asistente de archivo	8.344,80	8.928,94	9.464,67	10.032,55	10.634,51
Jefe de archivo	13.132,08	14.051,33	14.894,41	15.788,07	16.735,35
Guardia	7.546,92	8.075,20	8.559,72	9.073,30	9.617,70
Jefe de cartera	10.738,44	11.490,13	12.179,54	12.910,31	13.684,93
Asistente de cartera	10.738,44	11.490,13	12.179,54	12.910,31	13.684,93
TOTAL	<u>107.384,40</u>	<u>114.901,31</u>	<u>121.795,39</u>	<u>129.103,11</u>	<u>136.849,30</u>

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Inés Pilamunga

Gráfico 11: Proyección salarial



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Inés Pilamunga

Para realizar esta proyección se consideró la remuneración anual que perciben más la totalidad de los beneficio de ley marcados en el código de trabajo como son; décimo tercero, cuarto, fondo de reserva, vacaciones, aportes a la seguridad social, para calcular la proyección se empleó un 7% de incremento, debido principalmente los porcentajes que se han venido presentando en años anteriores,; para el primer año se necesitara 107.384,40 dólares y para el quinto año 136.849,30 dólares. Cabe recalcar que se incluyeron a los funcionarios que actualmente laboran en la Cooperativa.

4.4.13.2. Presupuesto de gastos ordinarios

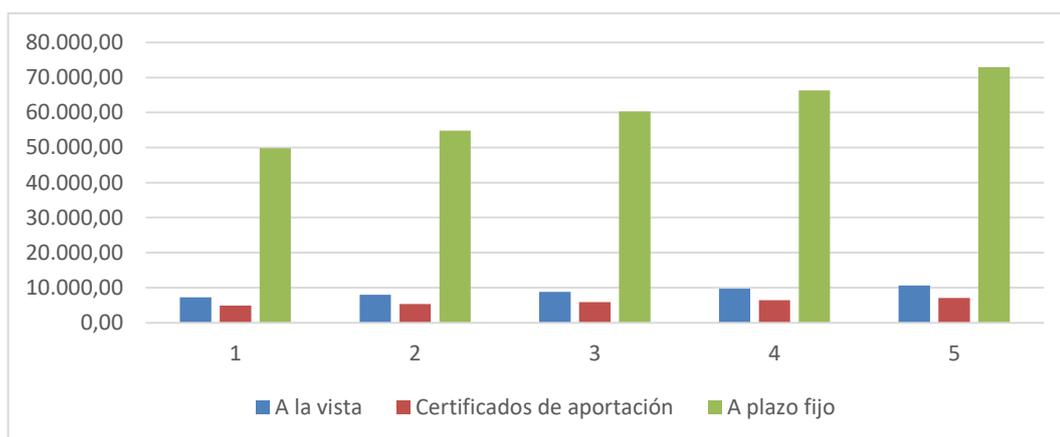
Dentro de los gastos ordinarios tenemos el pago de intereses a los productos de captación que mantiene la cooperativa, se fijó una tasa de crecimiento del 10%, el porcentaje fijado según los objetivos establecidos.

Tabla 42: Proyección gastos de captación

Captación	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
	61.986,94	68.185,63	75.004,19	82.504,61	90.755,07

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

Tabla 43: Proyección gastos de captación



Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

En lo referente a los gastos por captaciones se pudo determinar, los depósitos a la vista 11.74 de estos gastos, los certificados de aportaciones general el 7.83%, el principal valor se da por los depósitos a plazo fijo 80.42%, dichos valores irán incrementándose en un 10% anual según la meta fijada.

4.4.13.3. Presupuesto por ingresos ordinarios

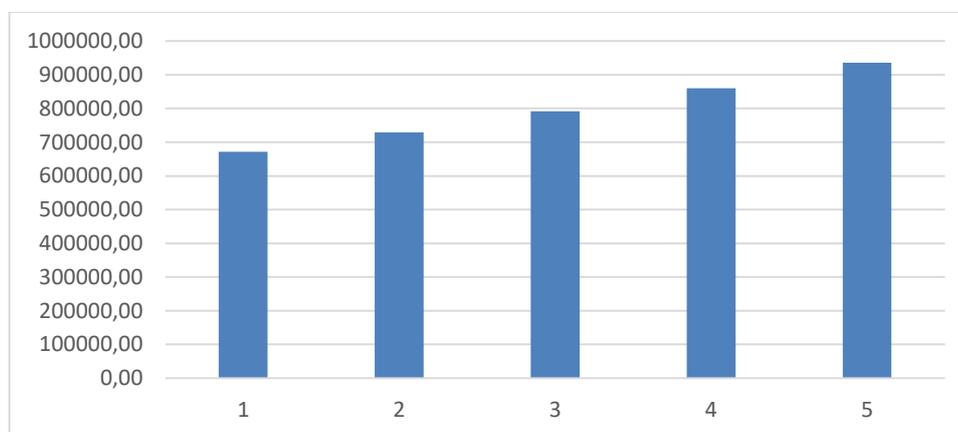
Tabla 44: Presupuesto de ingresos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Créditos					
Microcrédito	317125,00	348837,50	383721,25	422093,38	464302,71
Consumo	162500,00	178750,00	196625,00	216287,50	237916,25
TOTAL	479625,00	527587,50	580346,25	638380,88	702218,96
Otros					
Intereses de mora	71943,75	75540,94	79317,98	83283,88	87448,08
Intereses de cobranza	47962,50	50360,63	52878,66	55522,59	58298,72
Otros servicios financieros	38370,00	40288,50	42302,93	44418,07	46638,97
Otros productos financieros	33573,75	35252,44	37015,06	38865,81	40809,10
TOTAL	191850,00	201442,50	211514,63	222090,36	233194,87
TOTAL INGRESOS	671475,00	729030,00	791860,88	860471,23	935413,84

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Inés Pilamunga

Gráfico 12: Presupuesto de ingresos



Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Inés Pilamunga

En lo referente a los ingresos se pudo establecer que los ingresos provendrán principalmente de microcréditos, debido a que los socios pertenecen a este tipo de tendencia, seguido de los créditos de consumo que se otorgaran en base a los ingresos fijos por remuneraciones que tengan los solicitantes; otra fuente de ingresos a destacar son los intereses de mora y cobranza producto de la recuperación de cartera vencida.

4.4.13.4. Presupuesto por cumplimiento de objetivos

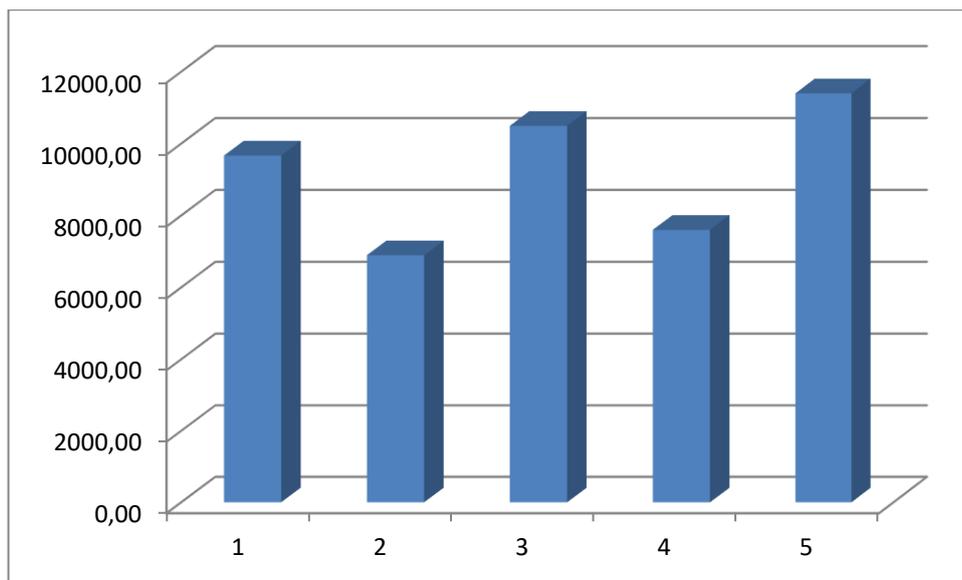
Tabla 45: Proyección por cumplimiento de objetivos

No	Objetivo Operativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Realizar actualizaciones periódicas de las herramientas de gestión de talento humano.	2	2,10	2,21	2,32	2,43
		60	63,00	66,15	69,46	72,93
		1000	1050,00	1102,5	1157,63	1215,51
		60	63,00	66,15	69,46	72,93
2	Prácticas evaluaciones al Talento Humano	100	105,00	110,25	115,76	121,55
		500	525,00	551,25	578,81	607,75
		100	105,00	110,25	115,76	121,55
3	Elaborar planes de capacitaciones y motivación en base a las evaluaciones del personal.	100	105	110,25	115,76	121,55
		100	105	110,25	115,76	121,55
		1000	1050	1102,5	1157,63	1215,51
4	Realizar análisis de la captación de inversiones y colocación de créditos	2	2,06	2,1218	2,185454	2,25101762
		20	20,6	21,218	21,85454	22,5101762
		20	20,6	21,218	21,85454	22,5101762
5	Diseñar estrategias para incrementar las operaciones de la Cooperativa.	1500	0	1575	0	1653,75
		100	0	105	0	110,25
		1500	0	1575	0	1653,75
6	Realizar publicidad y promoción sobre los productos y servicios de la Cooperativa.	30	31,50	33,08	34,73	36,47
		1200	1260,00	1323,00	1389,15	1458,61
		35	36,75	38,59	40,52	42,54
7	Evaluar los procesos de colocación y recuperación de cartera vencida.	50	52,50	55,13	57,88	60,78
		100	105,00	110,25	115,76	121,55
		500	525,00	551,25	578,81	607,75

8	Actualizar los procesos de cobranza según los resultados obtenidos	20	21,0	22,1	23,2	24,3
		500	525,0	551,3	578,8	607,8
		10	10,5	11,0	11,6	12,2
9	Aplicar estrategias de cobranza	50	52,5	55,1	57,9	60,8
		1000	1050,0	1102,5	1157,6	1215,5
		10	10,5	11,0	11,6	12,2
		9669,00	6896,61	10495,58	7601,72	11398,63

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

Tabla 46: Proyección para el cumplimiento de los objetivos



Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

Cada uno de los objetivos operativos tienen actividades que incluyen un presupuesto, pero no todos los años se invertirá la misma cantidad de recursos, se pudo determinar cuánto se requiere para cada periodo según el cronograma anual y un incremento del 5% anual, establecido según la inflación proyectada por el Banco Central del Ecuador.

4.4.13.5. Presupuesto resumido

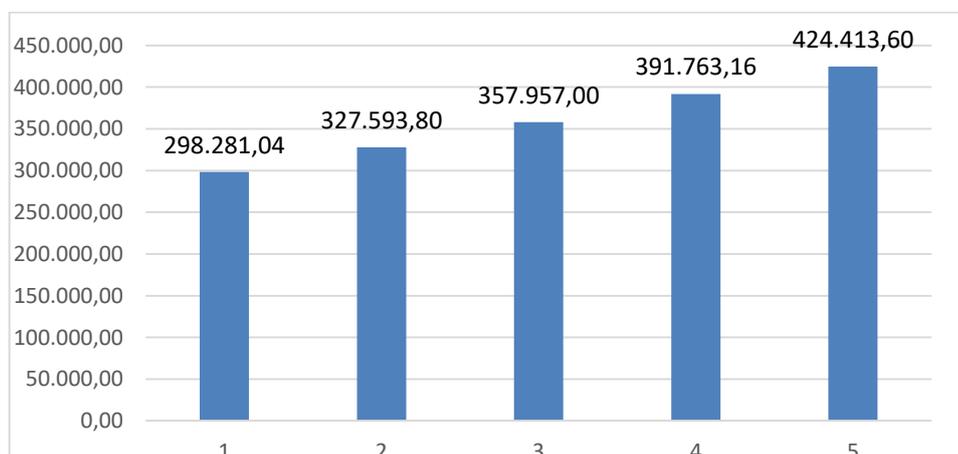
Para culminar con el presupuesto se presenta un resumen de los valores registrados en la elaboración de varios presupuestos,

Tabla 47: Presupuesto

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	671.475,00	729.030,00	791.860,88	860.471,23	935.413,84
Operaciones	63.571,83	69.929,01	76.921,91	84.614,11	93.075,52
Utilidad Operativa	607.903,17	659.100,99	714.938,96	775.857,13	842.338,32
Gastos operativos	158.007,18	164.992,70	175.033,99	184.962,47	202.197,14
Base 15 % trabajadores	449.895,99	494.108,29	539.904,97	590.894,66	640.141,18
15% participación trabajadores	67484,40	74116,24	80985,75	88634,20	96021,18
Base impuesto a la renta	382.411,59	419.992,05	458.919,23	502.260,46	544.120,00
impuesto a la renta	84130,55	92398,25	100962,23	110497,30	119706,40
Utilidad estimada	298.281,04	327.593,80	357.957,00	391.763,16	424.413,60

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

Gráfico 13: Utilidad Proyectada



Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: Inés Pilamunga

Se estableció que si se cumpliera con las proyecciones hechas se alcanzaría una utilidad de 298281.04 dólares, para el siguiente período fiscal se establece un incremento del 9.83%, sustentado en el aumento de la colocación y de los gastos que se registrarán según las proyecciones hechas.

CONCLUSIONES

- La Cooperativa de ahorro de crédito “Ayllus Andinos” Ltda., presenta problemas derivados por la ausencia de una planificación estratégica financiera para realizar proyecciones futuras que permitan a la cooperativa generar el crecimiento institucional y mejorar el rendimiento de los recursos.
- En lo referente a los indicadores financieros debemos evaluar e identificar las utilidades según a las inversiones, objetivos y funciones que se ha realizado para cumplir con los objetivos propuestos.
- El manejo inadecuado con la matriz de seguimiento como son sus procesos de crédito, funciones, inversiones realizadas; lo cual ha causado que los integrantes de la cooperativa realicen actividades que no corresponda a sus cargos, y mucho de ellos se recarguen de trabajo.
- Se incumple los procesos de otorgamiento de créditos y recuperación de cartera vencida, lo que ha llevado a mantener un alto porcentaje de cartera vencida, que se originó principalmente por la falta de evaluaciones al momento de entregar un crédito.
- El personal carece de una capacitación formal y motivación, que lleven a los funcionarios a realizar las tareas de forma adecuada y se alcancen los objetivos y metas fijadas por la organización cada periodo fiscal, con el único fin de alcanzar un nivel de crecimiento y utilidades esperadas

RECOMENDACIONES

- Al representante legal de la Cooperativa de ahorro de crédito “Ayllus Andinos” Ltda., aplicar la planificación estratégica diseñada en base a la realidad que presenta la entidad, y realizar evaluaciones al mismo a fin de aplicar medidas correctivas a tiempo y evitar perjuicios o desaprovechas oportunidades de crecimiento institucional.
- Se recomienda a la gerencia de la cooperativa “Ayllus Andinos” realizar más publicidad en los diferentes medios para que la cooperativa sea reconocida a nivel nacional y pueda ofrecer sus servicios o más a la cooperativa obteniendo como resultados ser competitivos en el mercado nacional.
- Como parte de los objetivos se han fijado la necesidad de aplicar una matriz de seguimiento para el cumplimiento de los temas importantes para el desarrollo de las tareas del personal, se apliquen evaluaciones a desempeño, que permitirá conocer como realizan las actividades y tomar correcciones a tiempo.
- Reestructurar el proceso de otorgamiento y recuperación de créditos a fin de alcanzar mejores resultados y bajo la morosidad existente en la entidad, que afecta directamente a la rentabilidad de la misma, adicionalmente se debe incluir un proceso de capacitación y motivación.
- Como parte de los objetivos se han fijado la necesidad de aplicar un plan de capacitación formal que incluya los temas importantes para el desarrollo de las tareas del personal, se apliquen evaluaciones a desempeño, que permitirá conocer como realizan las actividades y tomar correcciones a tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Bravo , M. (2009). Contabilidad General. Quito: Nuevodia.
- Burbano , J. (2011). Presupuestos . Bogota : Mc Graw-Hill
- Chiavenato, I. (2011). Planeacion Estràtegica. Mexico: Mc Graw Hill.
- Behar, D. (2008). Metodologia de la investigacion . Mexico: Shalom.
- Duoglas, R.(2000). Fundamentos de Administraciòn Financiera. Mexico: Pearson Eduacciòn.
- Eugene, F. (2009). Fundamentos de Administracion Financiera. Mexico: Patria.
- Gallardo, J. (2011). Administracion estrategica. Mexico: Alfaomega.
- Hernandez, R. (2006). Metodologia de la Investigacion. Mexico: Mc Graw Hill.
- Ministerio de Economía Popular y Solidaria. (2013). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Quito MEPS.
- Moreno, J. (2005). Planificacion Financiera. Mexico: Continental.
- Munch, L. (2002). Metodo y Tecnicas de la Investigacion . Mexico : Trillas
- Ocampo, E. (2002). Procesos de Planificacion Financiera. Mexico: Pearson Educacion.
- Ortega, A. (2008). Planeacion Financiera Estrategica. Mexico: McGraw-Will.
- Sumer, D. (2006). Administracion de calidad. Mexico: Pearson Educaciòn.
- Revista de Ciencias Sociales. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras. Obtenido de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S.
- Secretaria Nacional de Planificaciòn y Desarrollo (Senplades). (2009). Instructivo metodologico para la formulacion de planes operativos anuales (POA) institucionales. Obtenido de <https://ppikas.files.wordpress.com/2009/06/senplades-instructivopoa.pdf>
- Comunidad Madrid . (2013). Analisis de Riesgos . Obtenido de [file:///D:/4AnalisisycuantificaciondelRiesgo\(AR\)_es.pdf](file:///D:/4AnalisisycuantificaciondelRiesgo(AR)_es.pdf)

Minta Minta, B. J. (01 de 08 de 2013). Diseño de un modelo de la planificación financiera utilizando el presupuesto como herramientas de gestión, para la escuela superior politécnica de Chimborazo Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/2665>

5. ¿Se ha evaluado la misión y la visión de la cooperativa “Ayllus Andinos”?

Si ()

No ()

6. ¿Conoce si en la cooperativa se ha generado utilidades en los últimos dos años?

Si ()

No ()

7. ¿Considera usted que la entidad es rentable?

Si ()

No ()

8. ¿Usted considera importante a la planificación estratégica financiera para mejorar la gestión financiera de la cooperativa “Ayllus Andinos”?

Si ()

No ()

9. ¿Con qué término o palabra asocia la rentabilidad: con incremento en la colocación de créditos, incrementos de sueldos, reducción de mora?

Incremento en la colocación ()

Incremento de sueldos ()

Reducción de mora ()

10. ¿Cómo califica la gestión financiera de la entidad?

Excelente ()

Muy Buena ()

Buena ()

Regular ()

Malo ()

Anexo 2: ROL DE PAGOS

ROL DE PAGOS DE LA COOPERATIVA “AYLLUS ANDINOS” LTDA.							
DETALLE	REMUNERACIÓN	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL 12,15%	TOTAL AÑO 1
Gerente General	1.000,00	1.000,00	366,00	999,60	500,00	1458,00	16.323,60
Secretaria	500,00	500,00	366,00	499,80	250,00	729,00	8.344,80
Contadora	800,00	800,00	366,00	799,68	400,00	1166,40	13.132,08
Asistente de caja	550,00	550,00	366,00	549,78	275,00	801,90	9.142,68
Auxiliar de operaciones	600,00	600,00	366,00	599,76	300,00	874,80	9.940,56
Asistente de archivo	500,00	500,00	366,00	499,80	250,00	729,00	8.344,80
Jefe de archivo	800,00	800,00	366,00	799,68	400,00	1166,40	13.132,08
Guardia	450,00	450,00	366,00	449,82	225,00	656,10	7.546,92
Jefe de cartera	650,00	650,00	366,00	649,74	325,00	947,70	10.738,44
Asistente de cartera	650,00	650,00	366,00	649,74	325,00	947,70	10.738,44
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS							<u>107.384,4</u> <u>0</u>

Anexo 3: Ruc



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1792314186001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AYLLUS ANDINOS LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 31/03/2011

NOMBRE COMERCIAL: COOPERATIVA AYLLUS ANDINOS LTDA. FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: MEJIA Parroquia: MACHACHI Calle: 11 DE NOVIEMBRE Número: S1-50 Intersección: BARRIGA
Referencia: FRENTE AL MERCADO MAYORISTA Oficina: PB Email: ayllusandinos@hotmail.com Web:
WWW.AYLLUSANDINOS.COM Telefono Trabajo: 022315277 Celular: 0997477342

No. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 15/09/2011

NOMBRE COMERCIAL: COOPERATIVA AYLLUS ANDINOS LTDA. FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: LA MATRIZ Barrio: CENTRO Calle: AV. AMAZONAS Número: S/N
Intersección: PADRE SALCEDO Y GENERAL MALDON Referencia: FRENTE A LA CORTE PROVINCIAL DE JUSTICIA Telefono
Trabajo: 032245055 Celular: 0993679851

No. ESTABLECIMIENTO: 003 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 03/12/2012

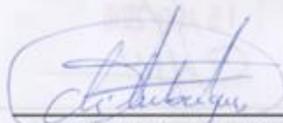
NOMBRE COMERCIAL: COOPERATIVA AYLLUS ANDINOS FEC. CIERRE:

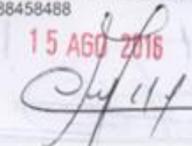
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: SAN ANTONIO Calle: 13 DE JUNIO Número: SN Intersección: MISION
GEODESICA Referencia: A MEDIA CUADRA DE FERRETERIA DISENSA Celular: 0988458488


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

15 AGO 2016

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: IBCM220306 Lugar de emisión: LATACUNGA/CALLE SANCHEZ Fecha y hora: 15/08/2016 13:42:51



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1792314186001
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AYLLUS ANDINOS LTDA.
NOMBRE COMERCIAL: COOPERATIVA AYLLUS ANDINOS
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
TIPO DE CONTRIBUYENTE: POPULAR Y SOLIDARIO| SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO|
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
REPRESENTANTE LEGAL: QUILUMBAQUI FLORES OLGA ALEXANDRA
CONTADOR: LATA PEREZ MARGOTH JACQUELINE
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 31/03/2011 **FEC. CONSTITUCION:** 31/03/2011
FEC. INSCRIPCION: 06/06/2011 **FECHA DE ACTUALIZACION:** 15/08/2016

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: MEJIA Parroquia: MACHACHI Calle: 11 DE NOVIEMBRE Número: S1-50 Intersección: BARRIGA Oficina: PB Referencia ubicación: FRENTE AL MERCADO MAYORISTA Email: aylusandinos@hotmail.com Web: WWW.AYLLUSANDINOS.COM Telefono Trabajo: 022315277 Celular: 0997477342

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 003 **ABIERTOS:** 3
JURISDICCION: \ ZONA 9 PICHINCHA **CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: IBCM220306 **Lugar de emisión:** LATACUNGA/CALLE SANCHEZ **Fecha y hora:** 15/08/2016 13:42:50

Anexo 4: Fotos

