



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA FINANZAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO MARÍA INMACULADA LTDA., CIUDAD DE  
RIOBAMBA.**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA:**

**YESENIA PAOLA PILAMUNGA TIGLLÁN**

Riobamba-Ecuador

2020



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA FINANZAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO MARÍA INMACULADA LTDA., CIUDAD DE  
RIOBAMBA.**

**Trabajo de titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA: YESENIA PAOLA PILAMUNGA TIGLLÁN**

**DIRECTOR: Ing. M.Sc. LUIS ALBERTO ESPARZA CÓRDOVA**

Riobamba-Ecuador

2020

**©2020, Yesenia Paola Pilamunga Tigllán**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Yesenia Paola Pilamunga Tigllán, 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. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 25 de agosto del 2020



**Yesenia Paola Pilamunga Tigllán**

C.I. 060431232-2

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**CARRERA: FINANZAS**

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARÍA INMACULADA LTDA., CIUDAD DE RIOBAMBA**, realizado por la señorita: **YESENIA PAOLA PILAMUNGA TIGLLÁN**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Andrea del Pilar Ramírez Cazco <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	 <p>ANDREA DEL PILAR RAMIREZ CASCO</p> <p>Firmado digitalmente por ANDREA DEL PILAR RAMIREZ CASCO DN: cn=ANDREA DEL PILAR RAMIREZ CASCO, o=ANDREA DEL PILAR c=EC, l=CHIMBORAZO ou=Certificado de Clase 2 de Persona Física EC (FIRMA), e=andrepilari@yahoo.es Motivo: Soy el autor de este documento Ubicación: Fecha: 2020.10.01 16:46:05:00</p>	2020-08-25
Ing. Luis Alberto Esparza Córdova <b>DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	 <p>LUIS ALBERTO ESPARZA CORDOVA</p> <p>Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO ESPARZA CORDOVA Fecha: 2020.10.05 20:46:32 -05'00'</p>	2020-08-25
Lcdo. Víctor Gabriel Ávalos Peñafiel <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>	 <p>VICTOR GABRIEL AVALOS PENAFIEL</p> <p>Firmado digitalmente por VICTOR GABRIEL AVALOS PENAFIEL Fecha: 2020.10.01 19:56:45 -05'00'</p>	2020-08-25

## **DEDICATORIA**

Con amor y cariño dedico el presente trabajo de titulación a Dios por haberme dado la sabiduría, a mis amados padres Pascual Pilamunga y Luz Tigllán quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, a mi hermano Darío por su cariño y motivación. Al igual que aquellas personas que desde un inicio me han brindado su apoyo incondicional durante mi formación académica.

**YESENIA PILAMUNGA TIGLLÁN**

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de titulación agradezco principalmente a Dios por ser mi inspirador y guía. A mis padres y hermano por creer en mí y en lo que puedo lograr, A toda mi familia por sus oraciones y consejos que hicieron de mí una mejor persona en especial a mi tío Marcelo por todo su cariño y apoyo incondicional.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a los docentes de la Carrera de Ingeniería en Finanzas, quienes supieron impartir los conocimientos necesarios para mi formación profesional.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., quienes me brindaron los medios y la información necesaria para el desarrollo de este proyecto.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Ingeniero Luis Esparza principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento y colaboración permitió el desarrollo del Proyecto de Investigación.

**YESENIA PILAMUNGA TIGLLÁN**

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xvi
RESUMEN .....	xvii
ABSTRACT .....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPITULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFENCIAL .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Antecedentes de Investigación.....</b>	<b>5</b>
<i>1.1.1 Antecedentes Históricos .....</i>	<i>6</i>
<b>1.2 Fundamentos del marco teórico .....</b>	<b>7</b>
<i>1.2.1 Intermediación financiera .....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.2 Planificación .....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.2.1 Técnicas de la planificación.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.2.2 Clasificación de la planificación.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.2.3 Funciones o beneficios de la planificación .....</i>	<i>9</i>
<i>1.2.2.4 Consecuencias de la falta de planificación .....</i>	<i>10</i>
<b>1.2.3 Planificación Estratégica.....</b>	<b>10</b>
<i>1.2.3.1 Características de la planificación estratégica.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.3.2 Importancia de la Planificación estratégica .....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.3.3 Componentes de la planificación estratégica.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2.3.4 Modelos de la planificación estratégica.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.3.5 Fases de la planificación estratégica.....</i>	<i>15</i>
<i>1.2.3.6 Propósito de la planificación estratégica.....</i>	<i>15</i>
<i>1.2.3.7 Plan estratégico .....</i>	<i>16</i>
<i>1.2.3.8 Utilidad del plan estratégico.....</i>	<i>16</i>
<i>1.2.3.9 Administración estratégica .....</i>	<i>16</i>
<i>1.2.3.10 Dirección estratégica .....</i>	<i>17</i>
<b>1.2.4 Herramientas de la planificación estratégica .....</b>	<b>17</b>
<i>1.2.4.1 Análisis FODA.....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.4.2 Diagnóstico Estratégico Externo .....</i>	<i>18</i>
<i>1.2.4.3 Diagnóstico Estratégico Interno .....</i>	<i>18</i>



1.2.4.4	Árbol de problemas y soluciones.....	18
1.2.4.5	Árbol de objetivos .....	19
1.2.4.6	Diagrama de Ishikawa .....	19
<b>1.2.5</b>	<b>Diagnóstico de Planificación estratégica.....</b>	<b>20</b>
1.2.5.1	Análisis de la situación externa .....	20
1.2.5.2	Análisis de la situación interna .....	21
1.2.5.3	Análisis vertical y horizontal.....	21
1.2.5.4	Análisis técnico financiero (Indicadores o razones financieras).....	22
<b>1.2.6</b>	<b>Matriz de evaluación .....</b>	<b>23</b>
1.2.6.1	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) .....	23
1.2.6.2	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	23
1.2.6.3	Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	24
<b>1.2.7</b>	<b>Misión.....</b>	<b>24</b>
<b>1.2.8</b>	<b>Visión.....</b>	<b>24</b>
<b>1.2.9</b>	<b>Valores corporativos.....</b>	<b>25</b>
<b>1.2.10</b>	<b>Objetivos Estratégicos .....</b>	<b>25</b>
<b>1.2.11</b>	<b>Formulación de estrategias.....</b>	<b>25</b>
<b>1.3</b>	<b>Marco conceptual.....</b>	<b>26</b>

## **CAPÍTULO II:**

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1</b>	<b>Enfoque de la investigación .....</b>	<b>27</b>
2.1.1	<i>Cualitativo .....</i>	27
2.1.2	<i>Cuantitativo .....</i>	27
<b>2.2</b>	<b>Nivel de Investigación .....</b>	<b>28</b>
2.2.1	<i>Investigación Exploratoria .....</i>	28
2.2.2	<i>Investigación Descriptiva.....</i>	28
2.2.3	<i>Investigación Explicativa.....</i>	28
<b>2.3</b>	<b>Diseño de investigación .....</b>	<b>28</b>
2.3.1	<i>Método Analítico .....</i>	28
<b>2.4</b>	<b>Tipo de estudio.....</b>	<b>29</b>
2.4.1	<i>Investigación de Campo .....</i>	29
2.4.2	<i>Investigación Documental .....</i>	29
<b>2.5</b>	<b>Población y Muestra .....</b>	<b>29</b>
2.5.1	<i>Población.....</i>	29

2.5.2	<i>Muestra</i> .....	30
2.6	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	31
2.6.1	<b>Métodos</b> .....	31
2.6.1.1	<i>Método Deductivo</i> .....	31
2.6.1.2	<i>Método Inductivo</i> .....	31
2.6.1.3	<i>Método Analítico</i> .....	32
2.6.2	<b>Técnicas</b> .....	32
2.6.2.1	<i>Entrevista</i> .....	32
2.6.2.2	<i>Observación</i> .....	32
2.6.2.3	<i>Encuesta</i> .....	32
2.6.3	<b>Instrumentos</b> .....	33
2.6.3.1	<i>Cuestionario</i> .....	33
2.6.3.2	<i>Guía de Entrevista</i> .....	33
2.7	<b>Idea a defender</b> .....	33
2.8	<b>Variables</b> .....	33
2.8.1	<i>Variable independiente</i> .....	33
2.8.2	<i>Variable dependiente</i> .....	33

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	34
3.1	<b>Resultados</b> .....	34
3.1.1	<b>Resultados cuantitativos</b> .....	34
3.1.1.1	<i>Encuesta colaboradores de la cooperativa</i> .....	34
3.1.1.2	<i>Encuesta socios de la cooperativa</i> .....	47
3.1.2	<b>Resultados Cualitativos</b> .....	57
3.1.2.1	<i>Entrevista a la Gerente General</i> .....	57
3.2	<b>Discusión de Resultados</b> .....	59
3.3	<b>Propuesta</b> .....	61
3.3.1	<b>Objetivos</b> .....	61
3.3.1.1	<i>Objetivo General</i> .....	61
3.3.1.2	<i>Objetivos Específicos</i> .....	61
3.3.2	<b>Título</b> .....	61
3.3.3	<b>Alcance</b> .....	61
3.3.4	<b>Metodología</b> .....	62
3.3.5	<b>Esquema de la propuesta</b> .....	62

<b>3.3.6</b>	<b><i>Perfil/Identidad Corporativa</i></b> .....	<b>63</b>
<b>3.3.7</b>	<b><i>Desarrollo de la propuesta</i></b> .....	<b>71</b>
<b>3.3.8</b>	<b><i>Primera etapa: Análisis de la situación</i></b> .....	<b>71</b>
3.3.8.1	<i>Análisis Externo</i> .....	71
3.3.8.2	<i>Análisis Interno</i> .....	79
<b>3.3.9</b>	<b><i>Segunda etapa: Diagnóstico de la situación</i></b> .....	<b>108</b>
3.3.9.1	<i>Análisis FODA</i> .....	108
3.3.9.2	<i>FODA estratégico</i> .....	109
3.3.9.3	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	111
<b>3.3.10</b>	<b><i>Tercera etapa: Sistema de objetivos corporativos</i></b> .....	<b>112</b>
3.3.10.1	<i>Misión (propuesta)</i> .....	112
3.3.10.2	<i>Visión (propuesta)</i> .....	112
3.3.10.3	<i>Valores corporativos (propuestos)</i> .....	113
3.3.10.4	<i>Estructura Corporativa (propuesta)</i> .....	114
3.3.10.5	<i>Objetivos estratégicos</i> .....	115
<b>3.3.11</b>	<b><i>Cuarta etapa: Elección de las estrategias (Estrategias corporativas)</i></b> .....	<b>115</b>
3.3.11.1	<i>Estrategias a Nivel Corporativo</i> .....	116
3.3.11.2	<i>Estrategia a Nivel Empresarial</i> .....	116
3.3.11.3	<i>Estrategia a Nivel Funcional</i> .....	116
<b>3.3.12</b>	<b><i>Quinta etapa: Decisiones operativas</i></b> .....	<b>120</b>
3.3.12.1	<i>Plan de Acción</i> .....	121
3.3.12.2	<i>Plan Táctico Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda</i> .....	124
3.3.12.3	<i>Matriz de Seguimiento de la Planificación Estratégica</i> .....	126
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>129</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>130</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b> Funciones o beneficios de la planificación.....	9
<b>Tabla 2-1:</b> Análisis externo y sus análisis .....	20
<b>Tabla 3-1:</b> Indicadores o razones financieras .....	22
<b>Tabla 1-2:</b> Población en estudio .....	30
<b>Tabla 2-2:</b> Personal del área administrativa y operativa .....	30
<b>Tabla 1-3:</b> Existe un plan estratégico .....	34
<b>Tabla 2-3:</b> Conoce la filosofía institucional .....	36
<b>Tabla 3-3:</b> Existen políticas y procedimientos adecuadas .....	37
<b>Tabla 4-3:</b> Operación de intermediación financiera .....	38
<b>Tabla 5-3:</b> Procedimiento en la captación y sus mecanismos .....	39
<b>Tabla 6-3:</b> Herramientas administrativas y operativas.....	40
<b>Tabla 7-3:</b> Cargo y funciones .....	41
<b>Tabla 8-3:</b> Seguros que salvaguarden los recursos .....	42
<b>Tabla 9-3:</b> Seguros que salvaguarden los recursos .....	43
<b>Tabla 10-3:</b> Productos o servicios más significativos.....	44
<b>Tabla 11-3:</b> Criterio de la administración actual .....	45
<b>Tabla 12-3:</b> El plan estratégico ayudará a mejorar la gestión administrativa/financiera .....	46
<b>Tabla 13-3:</b> Atención al cliente .....	47
<b>Tabla 14-3:</b> Producto o servicio de uso frecuente.....	48
<b>Tabla 15-3:</b> Infraestructura.....	49
<b>Tabla 16-3:</b> Actividad que se dedica el socio .....	50
<b>Tabla 17-3:</b> Ubicación de la cooperativa.....	51
<b>Tabla 18-3:</b> Eficiencia y eficacia del personal, equipo y sistema de la cooperativa .....	52
<b>Tabla 19-3:</b> Grado de confianza .....	53
<b>Tabla 20-3:</b> Seguridad.....	54
<b>Tabla 21-3:</b> Motivación para ser socio .....	55
<b>Tabla 22-3:</b> Publicidad .....	56
<b>Tabla 23-3:</b> Esquema de la propuesta.....	62
<b>Tabla 24-3:</b> Tasas de interés pasivas .....	70
<b>Tabla 25-3:</b> Tasas de interés activas.....	70
<b>Tabla 26-3:</b> Tasas de interés activas BCE .....	72
<b>Tabla 27-3:</b> Tasas de interés pasivas BCE.....	72
<b>Tabla 28-3:</b> Remuneraciones.....	73
<b>Tabla 29-3:</b> Instituciones SFPS .....	76

<b>Tabla 30-3:</b> Cooperativas parroquia veloz.....	77
<b>Tabla 31-3:</b> Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	78
<b>Tabla 32-3:</b> Recuperación de cartera.....	81
<b>Tabla 33-3:</b> Activo Coac MI.....	90
<b>Tabla 34-3:</b> Pasivo Coac MI.....	91
<b>Tabla 35-3:</b> Patrimonio Coac MI.....	92
<b>Tabla 36-3:</b> Ingresos Coac MI.....	96
<b>Tabla 37-3:</b> Gastos Coac MI.....	96
<b>Tabla 38-3:</b> Utilidad o Perdida del ejercicio Coac MI.....	97
<b>Tabla 39-3:</b> Cuadro Resumen Indicadores o Razones financieras.....	103
<b>Tabla 40-3:</b> Matriz de evaluación de factores (EFI).....	106
<b>Tabla 41-3:</b> Análisis FODA.....	108
<b>Tabla 42-3:</b> FODA estratégico.....	109
<b>Tabla 43-3:</b> Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	111
<b>Tabla 44-3:</b> Misión propuesta.....	112
<b>Tabla 45-3:</b> Misión propuesta.....	112
<b>Tabla 46-3:</b> Cuadro resumen objetivos y estrategias.....	118
<b>Tabla 47-3:</b> Plan de acción.....	121
<b>Tabla 48-3:</b> Plan táctico.....	124
<b>Tabla 49-3:</b> Matriz de seguimiento de la Planificación Estrategia.....	126

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b> Dinámica de la Intermediación financiera .....	7
<b>Figura 2-1:</b> Técnicas de la planificación.....	8
<b>Figura 3-1:</b> Clasificación de la planificación.....	9
<b>Figura 4-1:</b> Propósito del plan estratégico.....	15
<b>Figura 5-1:</b> Utilidad del plan estratégico.....	16
<b>Figura 6-1:</b> Proceso para realizar el árbol de problemas .....	18
<b>Figura 7-1:</b> Árbol de objetivos .....	19
<b>Figura 8-1:</b> Diagrama de Ishikawa.....	19
<b>Figura 1-3:</b> Logotipo.....	63
<b>Figura 2-3:</b> Ubicación Geográfica Matriz .....	64
<b>Figura 3-3:</b> Ubicación Geográfica Oficina .....	65
<b>Figura 4-3:</b> Nivel socioeconómico agregado de los ecuatorianos.....	75
<b>Figura 5-3:</b> Segmentos .....	77
<b>Figura 6-3:</b> Incremento del Patrimonio .....	106
<b>Figura 7-3:</b> Valores corporativos propuestos .....	113

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1:</b> Componentes de la planificación estratégica .....	12
<b>Gráfico 2-1:</b> Organización neófita en la práctica de la planificación estratégica .....	13
<b>Gráfico 3-1:</b> Organización experimentada en la planificación estratégica .....	14
<b>Gráfico 4-1:</b> Organización experta en la planificación estratégica .....	14
<b>Gráfico 5-1:</b> Fases de la planificación estratégica .....	15
<b>Gráfico 1-3:</b> Existe un plan estratégico .....	34
<b>Gráfico 2-3:</b> Conoce la filosofía institucional .....	36
<b>Gráfico 3-3:</b> Existen políticas y procedimientos adecuados .....	37
<b>Gráfico 4-3:</b> Operación de intermediación financiera .....	38
<b>Gráfico 5-3:</b> Herramientas administrativas y operativas.....	40
<b>Gráfico 6-3:</b> Seguros que salvaguarden los recursos .....	42
<b>Gráfico 7-3:</b> Productos o servicios más significativos.....	44
<b>Gráfico 8-3:</b> Criterio de la administración actual .....	45
<b>Gráfico 9-3:</b> El plan estratégico mejorará la gestión administrativa/financiera .....	46
<b>Gráfico 10-3:</b> Atención al cliente .....	47
<b>Gráfico 11-3:</b> Producto o servicio de uso frecuente.....	48
<b>Gráfico 12-3:</b> Infraestructura.....	49
<b>Gráfico 13-3:</b> Actividad que se dedica el socio .....	50
<b>Gráfico 14-3:</b> Ubicación de la cooperativa.....	51
<b>Gráfico 15-3:</b> Eficiencia y eficacia del personal, equipo y sistema de la cooperativa .....	52
<b>Gráfico 16-3:</b> Grado de confianza .....	53
<b>Gráfico 17-3:</b> Seguridad.....	54
<b>Gráfico 18-3:</b> Motivación para ser socio .....	55
<b>Gráfico 19-3:</b> Publicidad.....	56
<b>Gráfico 25-3:</b> Organigrama estructural actual .....	65
<b>Gráfico 26-3:</b> Inflación anual del IPC y por divisiones de bienes y servicios.....	71
<b>Gráfico 27-3:</b> Ahorro .....	74
<b>Gráfico 28-3:</b> Pobreza .....	75
<b>Gráfico 29-3:</b> Pobreza .....	76
<b>Gráfico 30-3:</b> Flujograma Concesión de créditos .....	83
<b>Gráfico 31-3:</b> Flujograma Recuperación de Cartera.....	84
<b>Gráfico 32-3:</b> Flujograma aperturar una cuenta.....	86
<b>Gráfico 33-3:</b> Total Activo Coac MI.....	90
<b>Gráfico 34-3:</b> Total Pasivo Coac Mi .....	91

<b>Gráfico 35-3:</b> Patrimonio Coac Mi.....	92
<b>Gráfico 36-3:</b> Ingresos Coac Mi.....	96
<b>Gráfico 37-3:</b> Gastos Coac Mi .....	97
<b>Gráfico 38-3:</b> Utilidad o Pérdida del ejercicio Coac Mi .....	98
<b>Gráfico 39-3:</b> Flujograma Captaciones .....	105
<b>Gráfico 40-3:</b> Estructura Corporativa (propuesta) .....	114



## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** Registro único de contribuyentes

**ANEXO B:** Certificado de Cumplimiento

**ANEXO C:** Registro de directiva

## RESUMEN

El objetivo del estudio fue diseñar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., Ciudad de Riobamba, con la finalidad de proporcionar a la institución una herramienta técnica para lograr rentabilidad y eficiencia competitiva incrementando los ingresos por operaciones de intermediación. La metodología utilizada en esta investigación fue la observación directa, encuestas aplicadas a los socios para conocer el grado de satisfacción con respecto a los productos y servicios ofertados, encuestas dirigidas al personal del área administrativa y financiera para saber acerca de los procedimientos financieros y una entrevista a la gerente con la intención de notar la situación real de la cooperativa en los diferentes ámbitos. Se efectuó un análisis de los factores internos y externos que radicó en la elaboración de la matriz FODA, también se realizó un análisis financiero a través de la aplicación de razones financieras, análisis horizontal y vertical del estado de situación financiera y del estado de resultados, permitiendo tener una visión más amplia de la situación económica y financiera. La entidad en el año 2018 presentó una pérdida de \$ 4717,70 no obstante en el año 2019 obtuvo utilidad de \$ 3075,36 generando un ROE del 0.83% en donde se evidenció la inadecuada administración de los activos. Para mejorar se plantea un Plan Estratégico partiendo de la información básica de la cooperativa, condiciones del entorno, planteamiento de objetivos, formulación de estrategias y finalmente se desarrollaron planes de acción y control. Se concluye que la cooperativa posee una solvencia de 1.14 en el año 2019, estando por debajo del equilibrio debido al descuido en las operaciones pasivas provocando escases en la generación de capital. Se recomienda en el estudio aplicar el plan establecido ya que refleja el crecimiento económico y financiero de la entidad en los años venideros.

**Palabras Clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN ESTRATÉGICO> <PATRIMONIO> <CAPTACIÓN DE FONDOS> <CRÉDITO> <RIOBAMABA (CANTÓN)>

## **ABSTRACT**

The objective of the study was to design a strategic plan for the Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., located in Riobamba city, in order to provide the institution with a technical tool to achieve profitability and competitive efficiency by increasing income from intermediation operations. The methodology used in this research was the direct observation, surveys applied to associates to find out the degree of satisfaction with the products and services offered, surveys directed to the personnel of the administrative and financial area to obtain information about the financial procedures and also an interview to the manager with the intention to notice the real situation of the organization in its different areas. An analysis of the internal and external factors was carried out, which was based on the elaboration of the SWOT analysis. A financial analysis was also carried out through the application of financial ratios, horizontal and vertical analysis of the financial statement and the income statement, allowing a broader view of the economic and financial situation of the institution. In 2018, the organization reported a loss of \$ 4717.70, however, in 2019 it obtained a profit of \$ 3075.36, which generated an ROE of 0.83% that revealed an inadequate asset management. Therefore, to improve the financial situation of the organization, a strategic plan was developed based on its basic information, environmental conditions, objectives, strategy formulation and, finally, action and monitoring plans. It is recommended to apply this plan as it reflects the economic and financial growth of the institution over the coming years.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGIC PLAN>  
<NET WORTH> <FUND RAISING> <CREDITS> <RIOBAMBA (CANTON)>

## **INTRODUCCIÓN**

La planificación estratégica viene hacer el factor clave para que una organización sea económica y financieramente sólida, rentable y fructífera en el tiempo, su importancia radica en el poder de anticipación, detección y reacción oportuna mediante el diagnóstico de la situación actual de la institución, direccionando los recursos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales a través de estrategias formuladas para conseguir el futuro deseado de la institución.

La falta de un Plan Estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., ha limitado su capacidad de crecimiento y desarrollo institucional. Por lo tanto, es prioridad el desarrollo de este plan que busca mejorar la rentabilidad incrementando la captación y el patrimonio de la cooperativa.

Capítulo I. Marco Teórico: Inicialmente se indaga sobre trabajos de estudios similares, al igual que se desarrolla el marco teórico y conceptual en donde se cita conceptos, características, ventajas, tipos y etapas del plan estratégico para dar sustentar y fundamentar el proyecto.

Capítulo II. Marco Metodológico: Describe la modalidad y tipo de investigación, se termina la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos a utilizar para levantar información y efectuar el proyecto.

Capítulo III. Marco Propositivo: Finalmente se diseña un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., aplicando la metodología convencional para organizaciones primerizas o neófitas planteada por José María Sainz, que consiste en cinco etapas: Análisis situacional, Diagnostico situacional, Sistema de objetivos, Formulación de estrategias y finalmente Decisiones corporativas.

### **Antecedentes del problema**

Es notable el impacto del Sistema Financiero Popular y Solidario en la economía mundial, tal es el caso en Latinoamérica, siendo Brasil el país con mayor número de cooperativas de ahorro y crédito, seguido por Ecuador que registra aproximadamente 603 cooperativas. Tal situación conlleva al sector cooperativista a enfrentar constantes desafíos para crecer debido a la elevada competencia. Por consiguiente, este sector está en constante innovación y mejoramiento en su

gestión para lograr el empoderamiento en el mercado. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2019)

El sector cooperativista se ha fortalecido en la Provincia de Chimborazo, tal es el caso que aproximadamente existen 200 cooperativas esparcidas en los diez cantones, cabe recalcar que anteriormente existía una fuerte dependencia financiera hacia las instituciones de otra localidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda. es una institución joven, con un crecimiento lento. La institución en estudio tiene un fuerte proceso de colocación, considerando que el oficial de crédito sobrepasa la meta mensual de \$ 40000, sin embargo, cuenta con un inadecuado proceso de captación situación que perjudica a la cooperativa significativamente tal es el caso que en ocasiones se frena la colocación por no contar con los fondos necesarios para continuar otorgando créditos.

La cooperativa tiene una inadecuada gestión de intermediación financiera considerando que la apertura de cuentas son el producto de dar cumplimiento a uno de los requisitos para acceder a un crédito, mas no acuden a la cooperativa con la intención de generar ahorro, la institución tiene una absoluta dependencia de otras instituciones para financiarse (CONAFIPS) y así obtener los fondos que no se logran a través de la captación.

La inadecuada planificación impide convertir los objetivos en acciones encaminadas al crecimiento institucional y empoderamiento del mercado. La alta dirección no posee una herramienta guía para la toma de decisiones con proyección a la mejora continua.

La misión y visión de la institución no refleja las convicciones, el rol que desempeña y mucho menos se proyecta en un espacio de tiempo claro que permita establecer metas y objetivos claros y realizables. La cooperativa no cuenta con sitios webs actualizados o visibles que permitan informar sobre la existencia y los servicios que brinda la institución, proyectando una débil imagen corporativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda. al no contar con un Plan Estratégico pierde la oportunidad de ser rentable y competitiva al no estar en capacidad de tomar decisiones acertada dificultando el crecimiento institucional y el incrementando de su patrimonio por operaciones de intermediación.

### **Formulación del Problema**

De acuerdo con lo señalado anteriormente se puede formular el problema que enfrenta la Cooperativa de la siguiente manera:

¿De qué manera la implementación de un plan estratégico contribuirá en la captación de socios e incremento del patrimonio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “María Inmaculada” Ltda.?

## **Delimitación del Problema**

### ***Delimitación Temporal***

**Área:** Administrativa

**Campo:** Finanzas

**Aspecto:** Plan estratégico

**Delimitación temporal:** año 2018-2019

### ***Delimitación espacial***

**Empresa:** Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda.

**Provincia:** Chimborazo

**Ciudad:** Riobamba

**Segmento:** 5

## **Objetivo General**

Diseñar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., ciudad de Riobamba, con la finalidad de proporcionar una herramienta para lograr rentabilidad y eficiencia competitiva.

## **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual económico-financiero de la cooperativa.
- Definir una correcta filosofía institucional que posibilite el buen desempeño de la cooperativa.
- Diseñar estrategias que permitan captar socios e incrementar el patrimonio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda.

## **Justificación**

La interacción financiera de las personas y grupos organizados en Ecuador es notable, la fuerte competencia ha provocado el constante mejoramiento y transformación institucional a través de herramientas y otras alternativas que permitan fortalecer su gestión fijando un horizonte claro para lograr el empoderamiento en el mercado financiero local, buscando no solo sobrevivir si no

abarcar la mayor parte de cobertura en las necesidades de productos y servicios financieros del sector.

El aporte académico que generará la investigación está dado en el desarrollo del Plan Estratégico siendo esta una herramienta efectiva en la administración y guía para posteriores investigaciones, así como cumplir un requisito indispensable para egresar de Ingeniera en Finanzas.

La realización del presente trabajo de investigación proporcionará a la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda. un Plan Estratégico siendo esta una herramienta útil en la toma de decisiones priorizando la creación de valor, dando a la institución un sentido de dirección para lograr cumplir con los objetivos y metas planteadas y en el proceso ser más productivos al aprovechar de manera óptima los recursos.

En síntesis, al aplicarse el Plan Estratégico se logrará direccionar y transformar los esfuerzos conjuntos del personal de la cooperativa en acciones reales y medibles, direccionando a la cooperativa a la efectiva gestión administrativa cuyos resultados propiciarán el desarrollo y crecimiento de la institución, creando una cultura estratégica encaminada al progreso.

## CAPITULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFENCIAL

#### 1.1 Antecedentes de Investigación

A través de una meticulosa y extensa búsqueda en libros, monografías, tesis y revistas científicas se ha logrado comprobar que es la primera investigación con el tema: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARÍA INMACULADA LTDA., CIUDAD DE RIOBAMBA”**. Para fortalecer la fundamentación teórica del trabajo de titulación se tomó en consideración investigaciones que guarden relación con el tema propuesto, las mismas permitirán obtener una guía de análisis para el desarrollo del siguiente proyecto.

Dentro de esto mencionamos lo siguiente:

##### **Tesis 1**

**Tema:** PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SALINAS LTDA., PARROQUIA SALINAS, CANTÓN GUARANDA, PERIODO 2020-22. (García P. , 2019)

**Autora:** Paola Stefanía García Secaira

**Año:** 2019

**Publicado por:** ESPOCH

**Enlace:** <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13666>

En su trabajo de titulación argumenta que al desarrollar la planificación estratégica se rediseña la misión, visión, valores corporativos, y objetivos, los cuales serán de ayuda para aportar a la cooperativa para su beneficio en el ámbito directivo, operacional, financiero y los más importantes a sus socios. (García P. , 2019)

##### **Tesis 2**

**Tema:** PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CATAMAYO” LTDA., PERIODO 2016 – 2020. (Robalino, 2016)

**Autora:** Gabriela Lizbeth Robalino Dávila

**Año:** 2016

**Publicado por:** Universidad Nacional de Loja



**Enlace:** <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/10264>

En su trabajo de investigación menciona que La planificación estratégica es considerada desde hace mucho tiempo y en la actualidad como una herramienta muy importante para toda institución, debido a que proporciona un sentido de dirección a los directivos, para lograr así rentabilidad y eficiencia competitiva” (Robalino, 2016)

### **Tesis 3**

**Tema:** PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MINGA” LTDA., AGENCIA RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO. (Ortega, 2019)

**Autora:** Ana Jacqueline Ortega Pazos

**Año:** 2019

**Publicado por:** ESPOCH

**Enlace:** <http://dspace.esepoch.edu.ec/handle/123456789/13670>

En su trabajo de titulación enfatiza que el plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda, es primordial considerando que se busca incrementar la rentabilidad y mejorar la gestión y toma de decisiones buscando satisfacer las necesidades de los socios; así también mejorar la gestión y toma de decisiones de la organización. (Ortega, 2019)

#### ***1.1.1 Antecedentes Históricos***

La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., es una institución joven creada mediante Acuerdo Ministerial No. 0045-DPMIESCH-PC en el año 2009 en la comunidad Inmaculada (Vía Chambo), nació para resolver las necesidades de financiamiento de una organización comunitaria siendo esta la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Chambo - Guano, pero desde el año 2014 se decide brinda financiamiento también al mercado local.

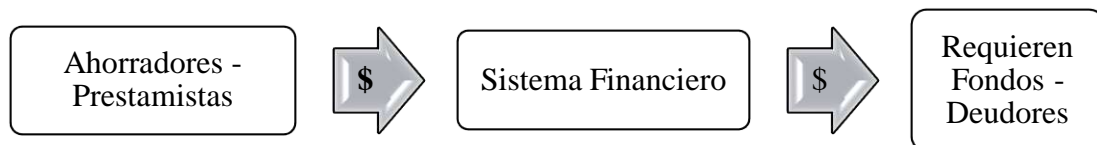
La cooperativa está ubicada en la ciudad de Riobamba, Av. Leopoldo Freire (Vía Chambo) y su oficina en las calles Chile entre Darquea y Valenzuela, con el RUC 0691728404001, dirigida por la Lcda. Ana Belén Guerrero Gerente General, actualmente la cooperativa tiene cinco colaboradores y una contadora externa.

La institución se dedica a la intermediación financiera, brinda servicios financieros como (Ahorros, Inversiones y Créditos) y no financieros como (Cobro de servicios básicos, recargas electrónicas, Recaudación del Fondo de agua de riego, pago del SRI y Recaudación del Ministerio de Relaciones Laborales).

La misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda. es “Mejorar la calidad de vida de nuestros socios con personal, productos y servicios financieros de calidad que cubran sus necesidades”

## 1.2 Fundamentos del marco teórico

### 1.2.1 Intermediación financiera



**Figura 1-1:** Dinámica de la Intermediación financiera

**Fuente:** (Cárdenas, García, & Molina, 2011)

**Realizado por:** Pilamunga, Y, 2020.

La intermediación financiera es básicamente la interacción y el papel que desempeñan las instituciones que forman parte del sistema financiero al generar nuevos ingresos a través de la gestión de recursos, asumiendo riesgos al captar fondos de las personas naturales o jurídicas que cuentan con recursos económicos hacia aquellos que necesitan de los mismos. (Cárdenas, García, & Molina, 2011)

Las funciones más importantes que desempeñan los intermediarios financieros son:

- Activan y dinamizan la economía
- Asumen los riesgos provenientes de su actividad
- Canalizan los fondos de los ahorradores hacia los demandantes del capital.

De acuerdo con (García M. , 2015, pág. 14) los productos y servicios ofrecidos por los intermediarios financieros se dividen en dos grupos:

- **Operaciones pasivas** Son todos los productos y servicios operativos que canalizan recursos económicos y a cambio las instituciones que forman parte del sistema financiero pagan un interés por estos recursos.
- **Operaciones activas** Consiste en trasladar los recursos provenientes de la captación hacia los agentes económicos que necesitan y están dispuestos a adquirirlos, tal situación conlleva a que se deba pagar un interés por el dinero recibido, este interés será mayor al que es pagado en las operaciones pasivas.

### 1.2.2 Planificación

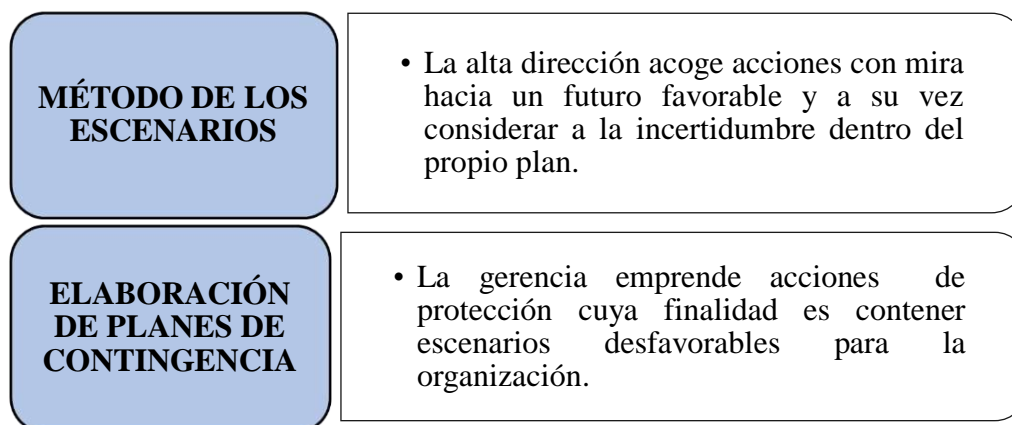
Existen muchos conceptos emitidos por algunos autores, enunciaré algunos de ellos:

- a. Hablar de planificación es hablar de “decidir hoy lo que se hará en el futuro” (Sainz, 2018)
- b. Para Matilla (2018) menciona que, es un conjunto de decisiones a tomarse que generan acciones encaminadas hacia un fin definido con la finalidad de contrarrestar el alto grado de incertidumbre del entorno, tomando el control de cada aspecto que conlleve a la realización del fin perseguido. Por lo tanto, planificación es considerar meticulosamente cada factor que involucre alcanzar un resultado en el futuro para así ser capaz de controlarlos.
- c. Maho (2015) afirma que, “La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado”

Basado en las definiciones anteriores los autores coinciden en que la planificación es organizar, controlar y dirigir acciones que cumplan los objetivos planteados hoy para construir un futuro deseado.

#### 1.2.2.1 Técnicas de la planificación

De acuerdo con el criterio del autor (Sainz, 2018) la planificación utiliza dos técnicas:



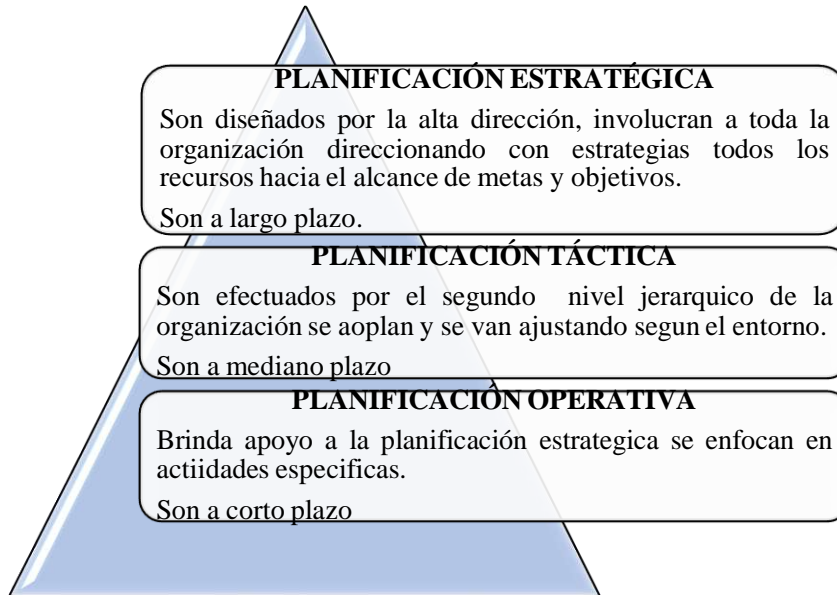
**Figura 2-1:** Técnicas de la planificación

**Fuente:** (Sainz, 2018)

**Realizado por:** Pilamunga, Y, 2020.

### 1.2.2.2 Clasificación de la planificación

De acuerdo con (Gallardo, 2015) La planificación tradicionalmente se clasifica de la siguiente manera:



**Figura 3-1:** Clasificación de la planificación

**Fuente:** (Gallardo, 2015)

**Realizado por:** Pilamunga, Y, 2020.

### 1.2.2.3 Funciones o beneficios de la planificación

Para Sainz (2018) las funciones o beneficios de la planificación son:

**Tabla 1-1:** Funciones o beneficios de la planificación

Funciones o beneficios de la planificación					
Formalizar el proceso de decisión estratégica para evitar improvisar.	Desarrollar la capacidad de reacción y adaptación frente a los cambios.	Coordinar y dar seguimiento a las acciones emprendidas.	Integra al personal a cada decisión logrando la participación conjunta.	Plasmar una visión estratégica	Crea una cultura estratégica

**Fuente:** (Sainz, 2018)

**Realizado por:** Pilamunga, Y, 2020.

#### 1.2.2.4 *Consecuencias de la falta de planificación*

Los efectos negativos que perjudican significativamente a la organización al no realizar una planificación a tiempo pueden ser letales, (Zorita, 2015) refiere las siguientes consecuencias:

- No estar preparados e improvisar.
- No saber que nos depara el futuro y como protegernos.
- Alto grado de incertidumbre.
- Debilidad corporativa
- No crear valor.
- No tener un horizonte claro (Visión)
- No ser productivos, desperdicio y despilfarro de recursos (materiales, económicos y humanos)

#### 1.2.3 **Planificación Estratégica**

Varios autores hacen referencia sobre la planificación estratégica de la siguiente manera:

- a. El entorno se ha vuelto cada vez más exigente quien no logre sobresalir difícilmente se mantiene en el mercado a largo plazo, Para ello es fundamental una planificación estratégica siendo esta una herramienta de gestión necesaria en la toma de decisiones acertadas que involucra el presente y futuro institucional, haciéndole frente a las exigencias impuestas por el entorno con eficiencia y eficacia en cada actividad desarrollada. (Robalino, 2016)
- b. De acuerdo con (Chiavenato, 2001) La Planificación Estratégica se desarrolla a través de tres premisas, siendo estas: Análisis ambiental o Análisis Externo, Análisis Organizacional o Análisis Interno y Formulación de Estrategias punto clave para trazar un horizonte claro y preciso.

#### 1.2.3.1 *Características de la planificación estratégica*

Según (Arenas & Tovar, 2019) las características principales de la planificación estratégica son las siguientes:

- **Prioridad la misión:** Es el punto de partida se debe tener claro lo que somos, cual es la razón de nuestra existencia, que haremos y que llegaremos a ser en el futuro. Es decir, tener cimientos firmes para poder trabajar sobre ella.
- **Analiza los factores externos:** Para establecer objetivos acordes a los factores del entorno determinando su influencia sobre la organización.

- **Responsabilidad:** El diseño de un plan estratégico es absoluta responsabilidad de la alta dirección y su difusión por toda la organización,
- **Adaptativa:** Considerando que cada organización es un mundo diferente que tiene puntos fuertes y débiles muy propios, la planificación estratégica puede ser adaptada y empleada por todo tipo de organización, la diferencia recae en la metodología utilizada, no es lo mismo una planificación estratégica en una organización que lo realiza por primera y una que ya tiene experiencia realizándola.

### 1.2.3.2 Importancia de la Planificación estratégica

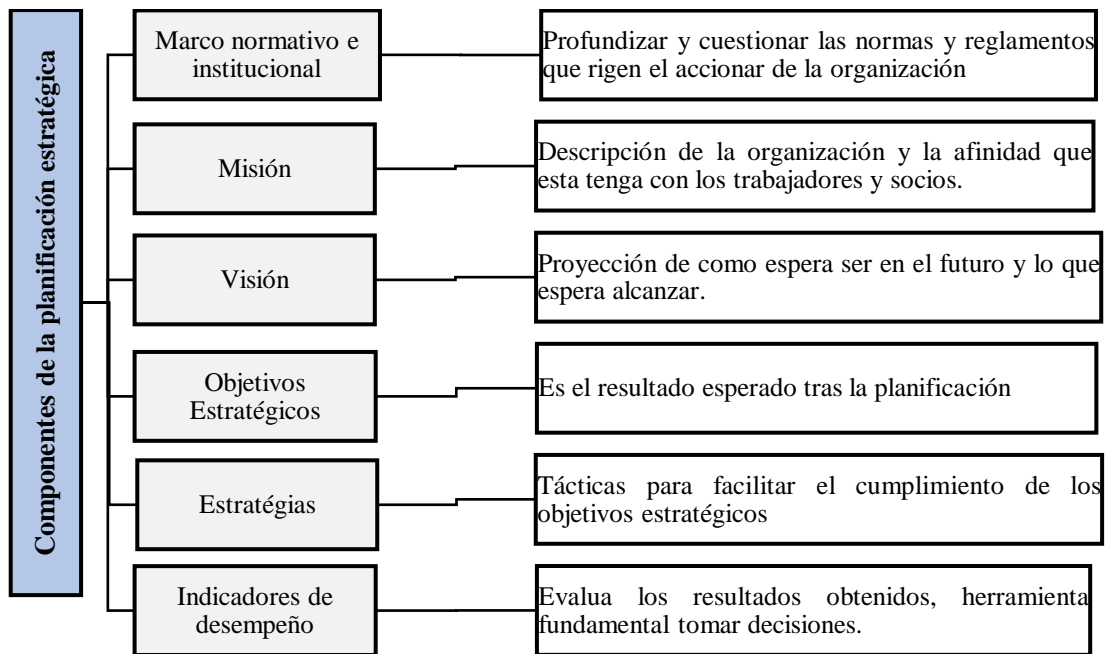
La importancia de la planificación estratégica radica en la transformación y reingeniería enfocada al crecimiento y desarrollo institucional, como lo señala (Valenzuela, 2016):

*“Ayuda a mejorar su competitividad, estar a la vanguardia de los nuevos hechos; así como, mejorar e innovar de manera recurrente y puntual al igual que sus cooperantes para mantenerse y crecer en estos tiempos de globalización y avances tecnológicos, lo cual exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización”.* (2016:57)

Debido al elevado nivel de incertidumbre en el entorno en el que estamos inmersos, “la planificación no solo merece la pena, sino que es totalmente necesaria, la planificación permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, evitando quedar a merced de los avatares del mercado” así lo señala (Sainz, 2018, p. 69)

### 1.2.3.3 Componentes de la planificación estratégica

Existen aspectos fundamentales que son claves en la planificación estratégica, cada uno sirve de guía y apoyo en el desarrollo de la planificación es de vital importancia haber analizado cada componente porque uno es complemento del otro. (Zambrano, 2016)



**Gráfico 1-1:** Componentes de la planificación estratégica

**Fuente:** (Zambrano, 2016)

**Realizado por:** Pilamunga, Y, 2020.

#### 1.2.3.4 Modelos de la planificación estratégica

Existen muchos modelos presentados por diversos autores, enunciaré algunos de ellos:

Afirmando que la planificación estratégica un proceso, es decir existen etapas que dependen unas de otras y van de la mano desde principio hasta el fin. De acuerdo con (Torres, 2015) el proceso de planificación estratégica es el siguiente:

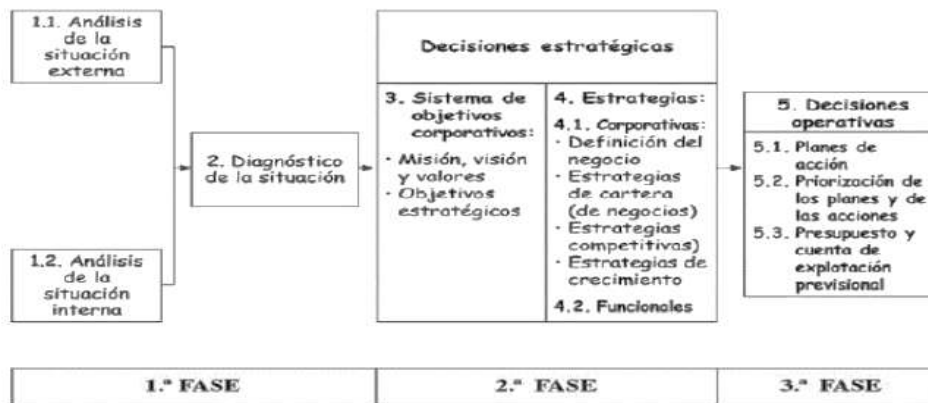
- Diagnóstico (externo e interno)
- Visión - misión
- Objetivos
- Estrategias
- Presupuesto
- Evaluación de resultados
- Realimentación

Sainz (2018) enfatiza tres estudios principales en la práctica de la planificación estratégica, basadas en metodologías adecuadas cuyo factor diferenciador que es la etapa (neófito, experimentada y experta) que encuentre la organización según su experiencia en planificación estratégica, siendo los modelos los siguientes:

- **Estudio 1. Organización primeriza o neófito en la práctica de la planificación estratégica**

Existen varias razones por las que una organización suele diseñar una planificación estratégica por primera vez, siendo estas la reciente creación de la organización, cambio de gerencia o incorporación de nuevos directivos. (Sainz, 2018, pág. 92)

Para ello Sainz recomienda utilizar la metodología convencional, ilustrada en el siguiente gráfico.



**Gráfico 2-1:** Organización neófito en la práctica de la planificación estratégica

**Fuente:** (Sainz, 2018)

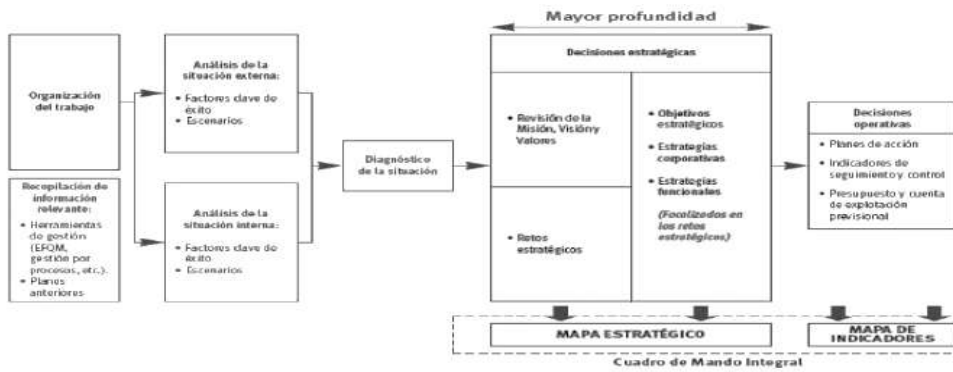
**Realizado por:** Pilamunga, Y, 2020.

Esta metodología se basa en realizar la planificación desde el análisis de la situación externa e interna excluyendo todo estudio anterior en caso de haber habido indicios breves de ello, siendo fundamental saber cuál es la razón por la que existe la organización, a que se dedica, cuáles son sus principales competidores, cuáles son sus puntos fuertes y que factores la ponen en riesgo. Es fundamental definir la filosofía institucional.

- **Estudio 2. Organización experimentada en la planificación estratégica**

Son organizaciones que tienen un alto nivel de gestión debido a que la alta dirección tiene un elevado nivel de profesionalización y consideran imprescindible el diseño una planificación estratégica para dirigir.





**Gráfico 3-1:** Organización experimentada en la planificación estratégica

Fuente: (Sainz, 2018)

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

Esta metodología aborda los principales retos estratégicos que enfrentara la organización a largo plazo y que puede poner en riesgo el futuro deseado. Busca la mejora continua en donde ya no es necesario volver a plantear o enfocarse en la filosofía institucional.

• **Estudio 3. Organización experta en la planificación estratégica**

Son grandes organizaciones con un elevado desarrollo en su gestión, ejemplo para otras organizaciones, sus colaboradores tienen un alto grado de profesionalización. La planificación se aborda desde los retos estratégicos fragmentados en varios mini planes.



**Gráfico 4-1:** Organización experta en la planificación estratégica

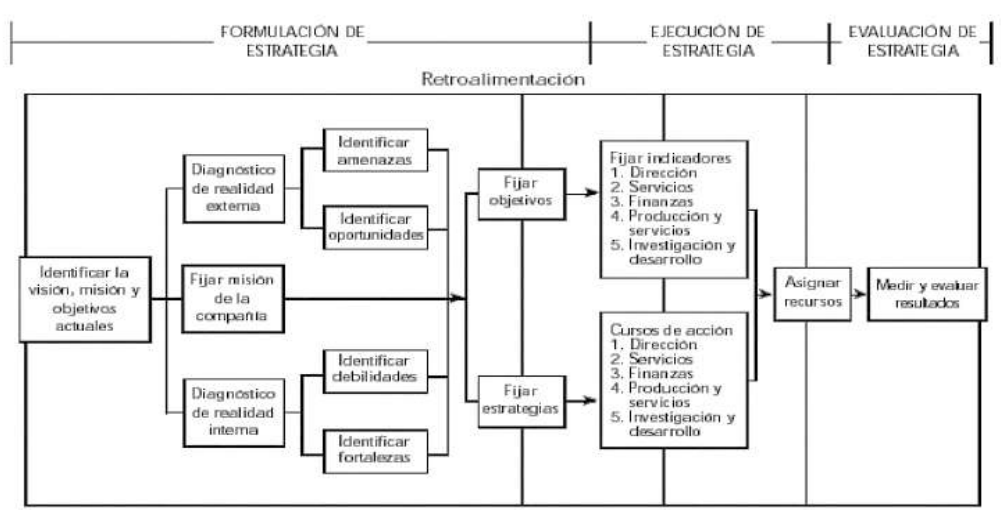
Fuente: (Sainz, 2018)

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

Esta metodología se enfoca en los retos estratégicos y cada uno es analizado, diagnosticado, así como se plantea estrategias hasta ser evaluados a través de indicadores de desempeño y control.

### 1.2.3.5 Fases de la planificación estratégica

Según (Olivera, 2015) La planificación estratégica es un ciclo que comprende fases etapas: la formulación, ejecución y evaluación de estrategias. Parte de la definición de la filosofía institucional acorde al análisis interno y externo para posteriormente trazar estrategias que permitan cumplir con las metas y objetivos previamente trazados, finalmente aplica indicadores que permitan medir y evaluar los resultados.



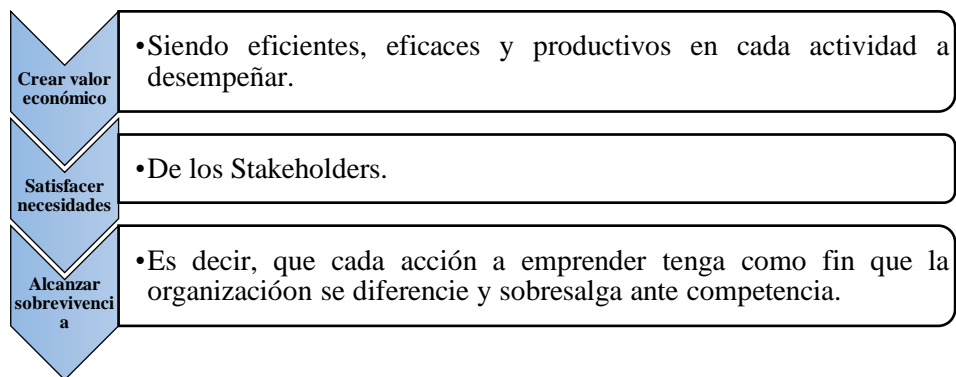
**Gráfico 5-1:** Fases de la planificación estratégica

Fuente: (Olivera, 2015)

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

### 1.2.3.6 Propósito de la planificación estratégica

Para (Maho, 2015) los propósitos del plan estratégico se resumen en los siguientes:



**Figura 4-1:** Propósito del plan estratégico

Fuente: (Maho, 2015)

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

### 1.2.3.7 Plan estratégico

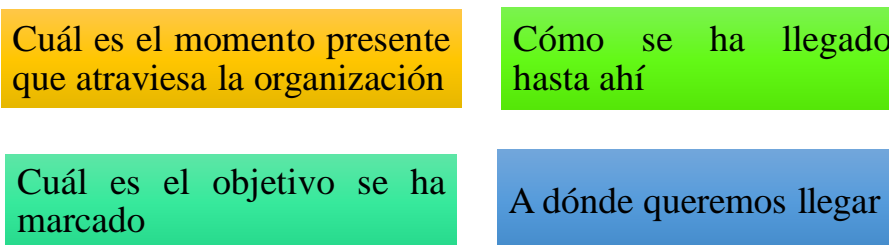
Según Sainz (2018) señala, “un plan estratégico es un plan maestro que plasma las decisiones estratégicas corporativas basadas en las necesidades presentes de la organización y en los objetivos planteados en donde la gerencia encamina acciones hoy con la finalidad de beneficiarse en el futuro

En otras palabras, un plan estratégico es una herramienta de acción muy necesaria para la toma de decisiones de la alta dirección que permite encaminar y marcar un horizonte claro y preciso movilizándolo a todos los que forman parte de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos que fueron establecidos, buscando sobresalir en el futuro.

Para desarrollar un plan estratégico es necesario contar con recursos materiales, financieros-económicos, y con el factor tiempo siendo indispensable establecer presupuestos y asignar responsables para tomar acciones que facilite llevar a cabo la estrategia. (Acosta & Terán, 2017)

### 1.2.3.8 Utilidad del plan estratégico

De acuerdo con (Altair Consultores, 2015) el plan estratégico nos ayuda a ubicarnos y conocer más sobre nuestro presente tomando las medidas necesarias y adecuadas para mitigar y contrarrestar el riesgo e impacto de múltiples factores del entorno, es claro que quien no planifica incursa en un mundo al azar e irremediablemente en el futuro no llegará al éxito. Un Plan Estratégico siempre útil para definir:



**Figura 5-1:** Utilidad del plan estratégico

Fuente: (Altair Consultores, 2015)

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

### 1.2.3.9 Administración estratégica

Permite que la organización sea más activa y a su vez forja compromisos mutuos con cada persona que es parte de ella, se basa en diseñar mejores estrategias que incentivan a crear y

valorar sus propias ideas siendo estas lógicas y racionales basadas en sus necesidades y no influenciadas en lo que otras organizaciones o grupos realizaron, considerando que el proceso que llevó a cabo la administración estratégica es el logro más importante de esta, es decir se construye una cultura estratégica que es capaz de desarrollar paulatinamente nuevas acciones y estrategias con el apoyo de toda la organización. (Maho, 2015)

#### *1.2.3.10 Dirección estratégica*

(Sainz, 2018) Menciona que, la dirección estratégica es el proceso ligado a las etapas de la administración siendo esta: (planeación, organización, dirección, control) que dirige todos los esfuerzos y recursos en crear una ventaja competitiva perdurable en el tiempo e imposible de igualar por la competencia

#### **1.2.4 Herramientas de la planificación estratégica**

Las herramientas que se utilizan en las organizaciones en la planificación estratégica son:

- Análisis FODA
- Árbol de problemas
- Árbol de objetivos
- Espina de pescado

##### *1.2.4.1 Análisis FODA*

El análisis FODA conlleva evaluar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Luna (2015) plantea que mediante el análisis FODA se obtiene lo siguientes:

- Conocer los aspectos positivos como las fortalezas y oportunidades de la organización en relación con sus recursos sean estos (materiales, económicos o humano)
- Crear conciencia sobre las debilidades presentes en la organización y a su vez saber cómo reaccionar a las diversas amenazas del entorno.
- Constituye una base para emprender acciones estratégicas de mejora continua y sostenible.
- Capacidad para poder responder ante los cambios y crear ventaja competitiva.
- Poner mayor esfuerzo en mejorar los aspectos negativos.
- Convertir las debilidades y amenazas en fortalezas.
- Refleja una gestión más eficiente, eficaz y productiva.

#### 1.2.4.2 Diagnóstico Estratégico Externo

Representan todos los factores externos que rodean a la organización, influyendo directamente en ella. Según (Ponce, 2016) estos factores son:

- **Oportunidades:** Es el escenario de carácter positivo cuyos factores permiten que la organización crezca y se desarrolle en las mejores condiciones.
- **Amenazas:** Son los aspectos que atentan el mejor rendimiento de la organización, no pueden ser controlados, pero si mitigados, surgen del entorno en el que se desarrolla la organización

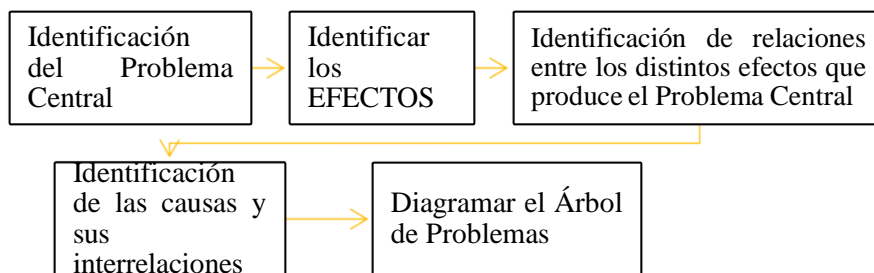
#### 1.2.4.3 Diagnóstico Estratégico Interno

(Ponce, 2016) Enfatiza que el diagnostico interno comprende los aspectos que surgen en la organización y pueden ser controlados o corregidos, los mismos que son:

- **Fortalezas:** Son todas las actividades, acciones y habilidades que la organización realiza correctamente y cuyo resultado aporte al cumplimiento de metas y objetivos.
- **Debilidades:** Son aspectos vulnerables presentes en la organización provocados por aspectos ineficientes.

#### 1.2.4.4 Árbol de problemas y soluciones

Es considerada una herramienta participativa que permite resolver e identificar las causas y consecuencias o efectos ligadas con el tema de investigación, para realizarlo correctamente debemos definir el tronco como el problema central posteriormente se plantea las causas y efectos. (Fernández & Martínez, 2016)



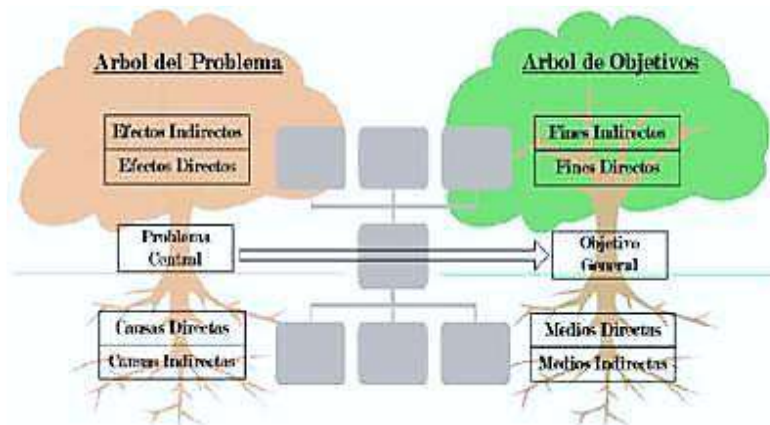
**Figura 6-1:** Proceso para realizar el árbol de problemas

Fuente: (Fernández & Martínez, 2016)

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

#### 1.2.4.5 Árbol de objetivos

De acuerdo con (Fernández & Martínez, 2016) el árbol de objetivos es considerada una herramienta contraria a el árbol de problemas, busca soluciones para los inconvenientes detectados en el árbol de problemas, para ello se debe convertir el problema de investigación al objetivo central, posteriormente se debe procurar que los efectos se transformen en fines y las causas se transforman en medios.

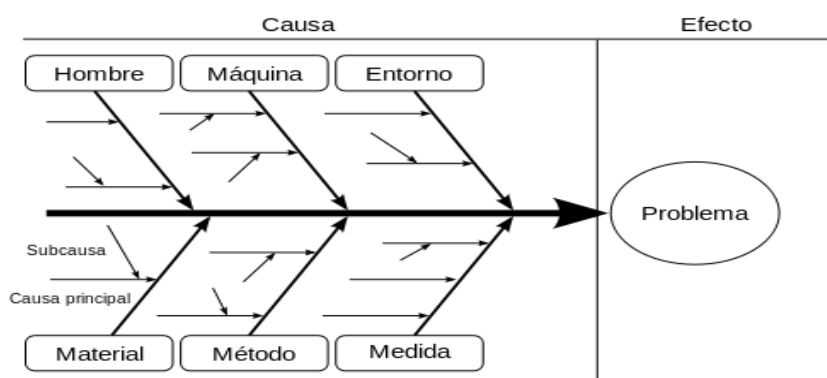


**Figura 7-1:** Árbol de objetivos

**Fuente:** (Fernández & Martínez, 2016)

**Realizado por:** Pilamunga, Y, 2020.

#### 1.2.4.6 Diagrama de Ishikawa



**Figura 8-1:** Diagrama de Ishikawa

**Fuente:** (Andérico, 2016)

**Realizado por:** Pilamunga, Y, 2020.

El diagrama de Ishikawa o también conocido como el diagrama causa-efecto o espina de pescado es una herramienta muy útil para ordenar de forma gráfica las ideas dispersas, busca determinar todas las causas que provocan un efecto en cadena que permitirá la comprensión al problema de investigación. (Andérico, 2016)

### 1.2.5 Diagnóstico de Planificación estratégica

Luna (2015) Refiere que el diagnóstico es el “proceso de investigar cómo funciona la empresa en el presente y obtener información precisa para planear las intervenciones del cambio”. En otras palabras, diagnóstico es conocer la esencia de la organización, el porqué, cómo y cuándo de cada acción o actividad que realiza, en caso de encontrar factores negativos se indaga las causas que llevaron a que esa situación ocurra, así como los efectos que acarrea y por supuesto se plantea acciones para mejorar.

#### 1.2.5.1 Análisis de la situación externa

La investigación del análisis externo tiene como finalidad conocer a detalle el entorno en donde se desenvuelve diariamente la empresa, identificar la competencia, y conocer la relación de sus clientes y proveedores, para si no naufragar en el mercado al enfrentarse a los constantes cambios del entorno, el análisis externo permitirá conocer factores claves para estar preparados para las oportunidades y amenazas que pueden presentarse en un futuro incierto. (Sainz, 2018)

Al realizar el análisis externo Sainz (2018) recomienda utilizar los siguientes análisis:

**Tabla 2-1:** Análisis externo y sus análisis

1. Análisis del entorno	
Factores económicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevos productos que han surgido en nuestro sector o en otros sectores,</li><li>• Aparición de productos sustitutivos o de nuevas tecnologías genéricas, entre otros.</li></ul>
Factores políticos y legislativos:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Legislación fiscal, de protección del medio ambiente, arancelaria, de seguridad, etc.</li><li>• La mejor forma de abordarlos es mediante el estudio de escenarios.</li></ul>
Factores sociales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambios en los comportamientos de los ciudadanos,</li><li>• Nuevas actitudes socioculturales,</li><li>• evolución demográfica,</li><li>• nuevos hábitos y estilos de vida,</li><li>• nuevas tendencias, etc.</li></ul>
2. Análisis de la competencia	
Análisis de las fuerzas competitivas de Porter: <ul style="list-style-type: none"><li>• la rivalidad entre competidores,</li><li>• el poder de negociación de los clientes,</li><li>• el poder de negociación de los proveedores,</li><li>• la amenaza de productos sustitutivos y de nuevos entrantes y</li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>la dificultad de salida del sector</li> </ul>	
<b>3. Análisis del mercado</b>	
Estadio del ciclo de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>De cada uno de los productos o servicios de la empresa (fase de introducción, crecimiento, madurez o declive).</li> </ul>
Atractivo del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>En función del crecimiento del mercado, del número de competidores.</li> </ul>
Evolución de los precios	<ul style="list-style-type: none"> <li>De nuestros productos o servicios.</li> </ul>
<b>4. Análisis de los clientes</b>	
Sensibilidad de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>A los diferentes factores de compra: plazo de entrega, ubicación, precio, amplitud de gama, servicio posventa, imagen de marca, etc.</li> </ul>
Análisis del proceso de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sus motivaciones, criterios de elección.</li> </ul>
<b>5. Análisis de los competidores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de los competidores y radiografía de estos.</li> <li>Productos y segmentos del mercado al que se dirigen.</li> <li>Fortalezas y debilidades en relación con nuestra empresa.</li> </ul>	

Fuente: (Sainz, 2018)

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

#### 1.2.5.2 Análisis de la situación interna

La investigación del ámbito interno de la empresa precisa identificar los puntos fuertes y las actividades que la organización realiza o desempeñan con excelencia, así como juzgar y evaluar las debilidades que se encuentran presentes en la empresa, mismas que deben ser mejoradas o fortalecidas y que a su vez frenan el crecimiento y desarrollo organizacional. (Luna, 2015)

En el análisis interno Sainz (2018) recomienda realizar lo siguiente:

- Análisis vertical y horizontal del Balance General y del Estado de Resultados
- Análisis técnico financiero (Indicadores o razones financieras)

#### 1.2.5.3 Análisis vertical y horizontal

##### **Análisis vertical**

El análisis vertical es una herramienta que muestra el peso porcentual de las distintas cuentas que conforman los estados financieros (Balance General, Estado de pérdidas y ganancias), asignando como base el cien por ciento a los totales (Activo, Pasivo, Patrimonio y Ventas Netas), la información obtenida tras aplicar esta herramienta mostrara la participación que está teniendo cada cuenta. (Lavalle, 2017)



## Análisis horizontal

El análisis horizontal es una herramienta dinámica que parte de la comparación de los estados financieros de periodos consecutivos (Balance General, Estado de pérdidas y ganancias), al aplicarlo permite visualizar el crecimiento o decrecimiento de la organización en comparación al año anterior, se lo presenta porcentualmente. (Lavalle, 2017)

### 1.2.5.4 Análisis técnico financiero (Indicadores o razones financieras)

Según (Lavalle, 2017) existen cuatro grupos de indicadores que son los siguientes:

**Tabla 3-1:** Indicadores o razones financieras

INDICADORES DE LIQUIDEZ			
INDICADOR	FÓRMULA	OBJETIVO	RAZÓN
Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{Veces}$	Capacidad para pagar sus deudas a corto plazo.	2 a 1
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corr} - \text{Invent}}{\text{Pasivo Corriente}} = V$	Es mucho más real, mide la capacidad de responder a terceros sin necesidad de recurrir a rematar los inventarios.	1 a 1
INDICADORES DE ACTIVIDAD			
INDICADOR	FÓRMULA	OBJETIVO	OBSERV.
Días promedio cuentas por cobrar	$\frac{\text{Cuentas x cobrar} * 360}{\text{Ventas Netas}}$	Promedio de días que tardo en cobrar a los clientes.	Primero cobro, posterior pago. Ciclo de conversión
Días promedio cuentas por pagar	$\frac{\text{Cuentas x pagar} * 360}{\text{Compras}}$	Promedio de días que tardo en pagar a los proveedores.	
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO			
INDICADOR	FÓRMULA	OBJETIVO	OBSERV.
Endeudamiento sobre activos totales	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$	Medir la proporción de los activos que es apalancado con deudas.	No > 50% Solvencia
INDICADORES DE RENTABILIDAD			
INDICADOR	FÓRMULA	OBJETIVO	OBSERV.

Utilidad Bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$	Calcular la utilidad generada restando los Costo de Ventas	Depende del sector: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrial</li> <li>• Comercial</li> <li>• Servicios</li> </ul>
Utilidad Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}} * 100$	Calcular la utilidad generada restando los CV y GA	
Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$	Calcular el Rendimiento de las Ventas	

**Fuente:** (Lavalle, 2017)

**Realizado por:** Pilamunga, Y, 2020.

### 1.2.6 Matriz de evaluación

#### 1.2.6.1 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Como lo señala (Ponce, 2016, pág. 117) “Después de identificar los factores externos e internos provenientes del análisis FODA, se procede a destacar los aspectos más importantes internos de la organización a través de la Matriz de evaluación de factores internos.”

Según (Ponce, 2016, pág. 117) El proceso para realizar una la matriz es el siguiente:

1. Hacer un listado de las fortalezas y debilidades
2. Asignar valores individuales acordes a la importancia entre 0.0 irrelevante y 1.0 muy importante
3. La suma de todos los pesos debe sumar 1.0
4. Asignar una calificación entre 1 y 4 según su importancia
5. Multiplicar el peso por la calificación.
6. Obtener el total ponderado sumando todas las calificaciones
7. Realizar una comparación del peso ponderado de las fortalezas y debilidades para conocer si priman las fortalezas o dominan las debilidades internas.
8. Realizar el análisis.

#### 1.2.6.2 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos se lo hace una vez realizados el análisis FODA y la matriz EFI, conlleva el mismo procedimiento, sin embargo, se busca evaluar los aspectos importantes externos de la organización (oportunidades y amenazas), una vez realizada la matriz EFE se debe hacer un análisis y comparación para determinar si predominan las oportunidades o el entorno amenaza fuertemente a la organización. (Ponce, 2016)

### *1.2.6.3 Matriz de perfil competitivo (MPC)*

La matriz de perfil de competitiva es un instrumento de análisis que permite realizar una comparación de los aspectos internos y externos de nuestra organización con la competencia potencial. (Berrios, Fernandez, Narvaéz, & Revilla, 2002)

Para realizar esta matriz se debe obtener información sobre la competencia posteriormente se debe enlistar los factores ser evaluados, asignar valores, asignar calificaciones con los siguientes conceptos (1-debilidad, 2-menor debilidad, 3- menor fuerza, 4-mayor fuerza), multiplicar el peso con la calificación, se suma los pesos ponderados cuyo resultado debe ser 1.00 y finalmente se debe realizar un análisis en donde se considera si la organización es vulnerable o resistente ante la competencia. (Ponce, 2016)

### *1.2.7 Misión*

De acuerdo con Sainz (2018) “la misión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización”. En otras palabras, la misión es una afirmación que responde a la pregunta ¿Por qué existe la organización?, representa el cimiento en se apoya el actuar institucional.

Maho (2015) sugiere que una misión correctamente diseñada debe contenerlo siguiente:

- ¿Qué hacemos para crear valor?
- ¿Para quienes?
- ¿Qué nos hace distintos?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Con que lo hace?

### *1.2.8 Visión*

La visión hace referencia a como se visualiza la organización en el futuro, que sueña ser y como va actuar para llegar a serlo, (Zorita, 2015) manifiesta que la misión tiene como finalidad dirigir los recursos (económicos, financieros, materiales y humanos) hacia el futuro deseado, la visión debe frecuentemente ser realizado dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?

- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

### **1.2.9 Valores corporativos**

Son el conjunto de ideales o rasgos que dan identidad a la organización haciéndola única, se basa en responder a la pregunta ¿En que creemos?, los valores corporativos son ejes de actuación que muestra lo que la organización representa. (Sainz, 2018)

### **1.2.10 Objetivos Estratégicos**

“Es la meta a la que se quiere llegar” (Zorita, 2015).

Es decir, un objetivo estratégico corresponde a un propósito debidamente estructurado y planificado que se caracteriza por ser realista y culmina en el cumplimiento de la meta en el futuro. En la planificación estratégica se pretende diseñar objetivos que a su vez se transformen en acciones cuyos resultados cumplan con la misión de la institución y promuevan el desarrollo de esta.

De acuerdo con el criterio del autor (Andía, 2016), menciona que los objetivos estratégicos deben ser:

- **Cuantificables:** expresar en valores lo que se quiere lograr.
- **Realizables:** diseñar los objetivos con un panorama realista es decir alcanzables.
- **Comprensibles:** formular los objetivos lo más claro posible capas de ser comprendidos por todo el nivel jerárquico de la institución.
- **Motivadores:** los objetivos estratégicos deben estimular al personal a actuar con eficiencia, eficacia y productividad.

### **1.2.11 Formulación de estrategias**

(Arenas & Tovar, 2019) Señalan que después de definir la misión, visión y objetivos, se hace un análisis de la realidad organizacional es decir del presente revisando los indicadores iniciales, observando si se cumple con los objetivos. Si la actuación presente de la empresa se desborda de la misión, visión y objetivos iniciales; está claro que hay que reformularlos.

## Partes del análisis

- 1 Un análisis interno sobre la institución (como funciona, debilidades y fortalezas) y la segunda.
- 2 Un análisis externo, que determina como es vista la entidad exteriormente (oportunidades y amenazas).

### 1.3 Marco conceptual

**Diagnóstico:** Es el proceso en el cual se examina la esencia de la empresa partiendo desde lo más sencillo hacia lo complejo para detectar cualquier anomalía que pueda afectar negativamente a la organización. (Luna, 2015)

**Estrategia:** Es un conjunto de tácticas diseñadas para alcanzar más de un objetivo o fin determinado, mediante el control minucioso de los recursos (económicos-financieros) que se emplearan para financiar las acciones empleadas para alcanzar el fin preestablecido, descartando la posibilidad de improvisar o dejar cabos sueltos, que puesta en marcha alcanza resultados inmediatos. (Marcuse, 2009)

**Liquidez:** Hace referencia a contar los recursos económicos para hacer frente a obligaciones con terceros en un periodo de tiempo corto, (Durán, 2011) enfatiza que la liquidez “Mide la capacidad de convertir un activo en un medio de pago”

**Misión:** Es el objetivo supremo refleja el propósito de la existencia de la organización en el mercado. (Sainz, 2018)

**Solvencia:** Es la capacidad económica que la institución tiene para poder responder con sus activos a su pasivo exigible. (Massons, 2014)

**Visión:** Refleja como la organización desea ser en el futuro, marca el horizonte institucional. (Maho, 2015)

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Enfoque de la investigación

##### 2.1.1 *Cualitativo*

La investigación cualitativa se enfoca en estudiar fenómenos en el entorno en el que actúa, parte del estudio de datos previamente planteados, posteriormente adopta la postura de las personas observadas para conocer su percepción, el investigador plantea nuevos conceptos basados en su criterio y observación acorde a la situación actual, siendo la entrevista su forma de obtener información. (López & Sandoval, 2016)

La investigación cualitativa permitirá conocer el comportamiento social y percepción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., identificando aspectos que favorecen o perjudican el correcto desarrollo de la institución basándose en la evaluación del presente y pasado de la misma, siendo un factor clave el desarrollo de un Plan Estratégico, para esto se aplicará entrevistas abiertas a la Gerente General de la institución.

##### 2.1.2 *Cuantitativo*

El enfoque cuantitativo se fundamenta en los conocimientos científicos y en la investigación probabilística se enfoca en recolectar, cuantificar y analizar datos comunes considerando que mientras más extensa sea la muestra a estudiar los resultados serán más confiables. La investigación cuantitativa está orientada a los resultados y va más allá del análisis de los datos recolectados. (Aguilar, y otros, 2017)

La investigación cuantitativa permitirá recolectar información para ser examinada, comparada y analizada en un contexto numérico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., para conocer la situación económica financiera de la institución.

## **2.2 Nivel de Investigación**

### **2.2.1 Investigación Exploratoria**

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es familiarizarnos con los fenómenos que relativamente desconocemos indagando sobre el entorno desde nuevas perspectivas. Sin embargo, este tipo de estudio se enfrenta a la limitada información sobre el tema o la problemática por su escaso estudio. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2015, pág. 79)

La investigación exploratoria permitirá el contacto directo con el personal administrativo y operativo para conocer más a fondo las debilidades o falencias de la institución y la familiarización con el entorno a estudiar.

### **2.2.2 Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva tiene como objetivo mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un suceso, describiendo y visualizando a detalle cada fenómeno como es y cómo actúa, cuyos resultados se someterán al análisis. Actúa como medio de recolección de información que será procesada y analizada. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2015, pág. 80)

El estudio descriptivo permitirá describir la realidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., así como sus actitudes, procesos y actividades permitiendo recolectar información relevante de un hecho o situación específica.

### **2.2.3 Investigación Explicativa**

“Determina cuáles son las causas de un fenómeno, por qué y en cuáles condiciones se da el fenómeno, o por qué ciertas variables están relacionadas al igual que busca ofrecer entendimiento completo del fenómeno” (Campos, 2017, pág. 45)

## **2.3 Diseño de investigación**

### **2.3.1 Método Analítico**

El método analítico permitirá conocer los elementos de un todo permitiendo a través de la observación analizar las causas y efectos que han provocado la problemática del objeto en

estudio, al aplicar este método de investigación conduce a determinar cuál es la raíz del problema.

## **2.4 Tipo de estudio**

### **2.4.1 Investigación de Campo**

El tipo de investigación que se va a emplear es de campo porque se va a tener contacto directo con los directivos que laboran en la Cooperativa, para obtener información de la situación actual de la empresa y a su vez conocer a ciencia cierta la raíz del problema.

### **2.4.2 Investigación Documental**

Este tipo de investigación va a permitir recolectar información relacionada con el contenido del tema, en libros, internet y documentos que facilita la comprensión del problema en estudio, se puede mencionar que dicha investigación da, las pautas para analizar las diferentes fuentes de información que posee y de esa manera poder recopilar y analizar para determinar las futuras conclusiones o recomendaciones.

Tanto la investigación de campo como la documental permite realizar un análisis de información directamente en el entorno, donde se desarrolla el problema de estudio, este tipo de investigación refleja datos de una manera más participativa con la realidad de lo analizado, en la cual la observación del problema se lo plantea de una manera concreta y clara.

## **2.5 Población y Muestra**

### **2.5.1 Población**

“La población es el grupo de todos los elementos que se proponen para obtener una medida característica” (Rodríguez, 2015)

Es considerada como población objetivo los actuales socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “María Inmaculada” Ltda., siendo estos:



**Tabla 4-2:** Población en estudio

Nominación	Número
Socio	1004
Colaboradores	5
<b>TOTAL SOCIOS</b>	<b>1009</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y crédito “María Inmaculada” Ltda, 2020

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

### 2.5.2 Muestra

“Ante la imposibilidad de estudiar toda la población se selecciona un subgrupo de elementos representativos de la población que constituye lo que se denomina muestra” (Rodríguez, 2015)

En la determinación del tamaño de la muestra se consideró el total de los socios vigentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “María Inmaculada” Ltda., los cuales son 1009 y a más de ello se realizó una entrevista a la Gerente General de la institución y al personal administrativo y operativo.

- **Personal del área administrativa y operativa**

Al no ser la población del área administrativa y operativa amplia no es necesario realizar el cálculo para obtener la muestra. Entonces se realizará las encuestas a la totalidad de cinco personas que hacen parte del área administrativa y operativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “María Inmaculada” Ltda.

**Tabla 5-2:** Personal del área administrativa y operativa

CARGO	NOMBRE
Jefe de Créditos	Eco. Sergio Danilo Castillo
Cajera	Mayra Tingo
Cajero- Recaudador	Lcdo. Rafael Moya Palacios
Recaudador	Tnlgo. Edison Daquilema
Recaudadora	Ing. Elisabeth Murillo

Fuente: Cooperativa de Ahorro y crédito “María Inmaculada” Ltda, 2020

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

- **Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “María Inmaculada” Ltda.**

### *Muestra población finita*

**FÓRMULA**

$$n = \frac{Z^2 (N)(P) (Q)}{[E^2 * (N - 1)] + [Z^2(P) (Q)]}$$

30

**En donde:**

**n** = Tamaño de la muestra

**N** = Población

**Z<sup>2</sup>** = Nivel de confianza

**P** = Probabilidad a favor

**Q** = Probabilidad en contra

**E<sup>2</sup>** = Límite de error aceptable

**Aplicada la fórmula:**

$$n = \frac{Z^2 (N)( P) (Q)}{[E^2 * (N - 1)] + [Z^2( P) (Q)]}$$
$$n = \frac{1.96^2 (1009)( 0.5) (0.5)}{[0.05^2 * (1009 - 1)] + [1.96^2( 0.5) (0.5)]}$$

$$n = 278 \text{ encuestas a aplicar}$$

Según el cálculo se ha definido el tamaño de la muestra de 278 encuestas a aplicar a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “María Inmaculada” Ltda.

## **2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.6.1 Métodos**

#### *2.6.1.1 Método Deductivo*

“Es considerado un proceso para generar conocimientos en donde se extraen conclusiones generales o leyes universales desplegando nuevas deducciones sobre hechos particulares se extrae la esencia de lo general” (Pérez & Rodríguez, 2017, pág. 188)

#### *2.6.1.2 Método Inductivo*

Según (Pérez & Rodríguez, 2017) El método inductivo se basa en el estudio de fenómenos que comparten similitudes para posteriormente formular conclusiones universales a través del razonamiento de hechos o aspectos particulares se deducen varios conocimientos generales o lógicos.

### 2.6.1.3 *Método Analítico*

“El método analítico busca determinar cuál es la raíz de la problemática, para esto descompone la información en diversas particularidades que arrojen claridad al fenómeno a estudiar” (Pérez & Rodríguez, 2017, pág. 187)

## 2.6.2 *Técnicas*

### 2.6.2.1 *Entrevista*

Es una herramienta que permite recolectar información a través de un conversatorio directo entre dos o más personas, basado en un esquema que gira en torno a indagar sobre un tema de interés para las partes. (López & Sandoval, 2016)

Se aplica una entrevista estructurada a la gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “María Inmaculada” Ltda, para identificar las fortalezas y debilidades que presenta la institución y así poder recolectar información relevante para el diseño de un plan estratégico efectivo.

### 2.6.2.2 *Observación*

Para (Aguilar, y otros, 2017) La observación es una herramienta para recolectar información mediante la visualización minuciosa de un fenómeno o aspecto de interés para el investigador puede ser participante o no participante, el objetivo es conocer a detalle el comportamiento del objeto de estudio en su entorno.

Por ello la observación es una técnica que se aplicará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “María Inmaculada” Ltda para visualizar los procesos de intermediación financiera y con la información recolectada analizar y conocer los hechos y situaciones de la institución.

### 2.6.2.3 *Encuesta*

La encuesta es una técnica muy popular para recolectar información primaria, en donde se obtiene información específica acogida a un formato que contiene preguntas cerradas de un hecho específico y de interés para el investigador. (Páramo, 2017)

Las encuestas se realizaron al personal administrativo y operativo, así como a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “María Inmaculada” Ltda., con la finalidad de recolectar

información sobre la cooperativa y a partir de esta diseñar un plan estratégico que servirá como herramienta a la alta dirección en la toma de decisiones.

### **2.6.3 Instrumentos**

#### **2.6.3.1 Cuestionario**

Es un procedimiento de recolección de datos que consiste en plantear preguntas cortas y cuya sencillez abarca los puntos importantes que se desea conocer, el cuestionario debe enfocarse a dar cumplimiento al objetivo de la investigación a través de los datos recolectados. (Páramo, 2017)

#### **2.6.3.2 Guía de Entrevista**

Es un documento que tiene como objetivo la planificación y ejecución de la entrevista con el fin de crear un ambiente de confianza entre ambas partes para lograr obtener información sobre el tema o problema de interés, la guía de entrevista contiene preguntas que parten de lo general a lo específico. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2015)

La entrevista se la realizará a la Lcda. Ana Belén Guerrero Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “María Inmaculada” Ltda., con la finalidad de obtener información cualitativa que sirva de base en el diseño del Plan Estratégico.

### **2.7 Idea a defender**

El diseño de una planificación estratégica permitirá captar socios e incrementar el patrimonio la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., a través de estrategias enfocadas en el crecimiento económico y financiero.

### **2.8 Variables**

#### **2.8.1 Variable independiente**

Planificación estratégica

#### **2.8.2 Variable dependiente**

Incremento del patrimonio

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1 Resultados

Una vez aplicadas las encuestas a los usuarios tanto internos como externos, y realizada la entrevista al gerente de la cooperativa, se procederá a realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

##### 3.1.1 Resultados cuantitativos

###### 3.1.1.1 Encuesta colaboradores de la cooperativa

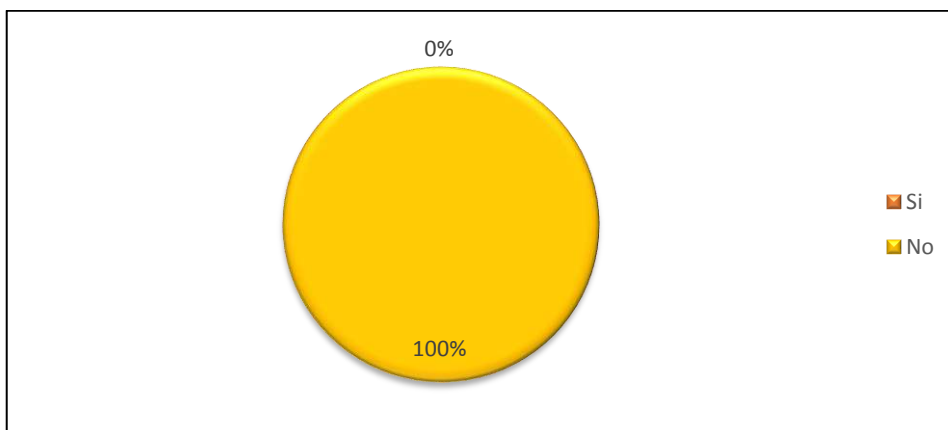
#### 1. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda, cuenta con un plan estratégico que esté acorde a la realidad de la misma?

**Tabla 6-3:** Existe un plan estratégico

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	0	0%
No	5	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 6-3;** Existe un plan estratégico

Fuente: Encuesta

Fuente: Pilamunga, Y, 2020.

## **ANÁLISIS**

Como se observa en el gráfico No 14-3, el 100% de los trabajadores encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda mencionan que la institución no cuenta con un plan estratégico que esté acorde a su realidad actual.

## **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo con lo manifestado por todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda la institución no cuenta con un Plan Estratégico adecuado para orientar correctamente la intermediación financiera y acorde a la realidad de esta.

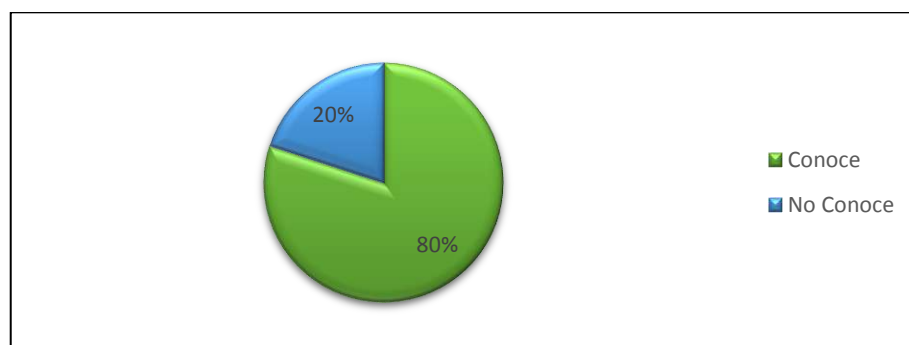
**2. ¿Conoce la filosofía institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda.? En caso de ser su respuesta afirmativa menciónala.**

**Tabla 7-3:** Conoce la filosofía institucional

No	Respuestas Abiertas	Conoce	No Conoce
1	No recuerdo (Tnlgo. Edison Daquilema)	x	
2	No recuerdo ((Lcdo. Rafael Moya)	x	
3	La conozco, pero no la recuerdo (Mayra Tingo)	x	
4	No porque me incorpore recientemente a la institución (Ing. Elisabeth Murillo)	x	
5	Si. Crecer de la mano al crecimiento del socio (Eco. Sergio Danilo Castillo)		x
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>1</b>
		<b>80%</b>	<b>20%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 7-3:** Conoce la filosofía institucional

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

## ANÁLISIS

Del 100% de los trabajadores encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda el 20% conoce la filosofía institucional mientras que el 80% no.

## INTERPRETACIÓN

Al realizar las encuestas se puede determinar que la mayoría de los trabajadores no conocen la filosofía institucional siendo esta la misión, visión, valores, objetivos y políticas de la cooperativa, por no sentirse identificados con la actual filosofía, y los que si la conocen mencionan que esta debería ser actualizada por una que, si refleje la esencia de la institución.

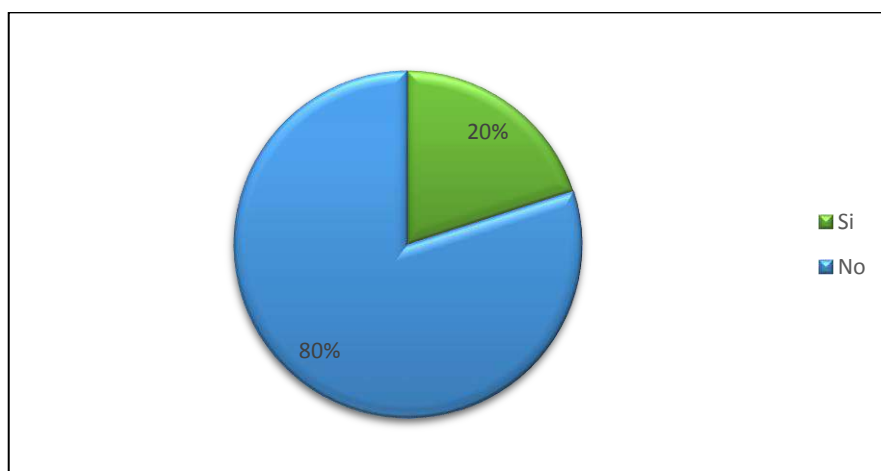
**3. ¿La Ahorro y Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda, cuenta con políticas y procedimientos que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales?**

**Tabla 8-3:** Existen políticas y procedimientos adecuadas

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	1	20%
No	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 8-3:** Existen políticas y procedimientos adecuados

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

## ANÁLISIS

Según el gráfico No 16-3, del 100% de los trabajadores encuestados el 80% considera que la cooperativa no cuenta con políticas y procedimientos que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales, mientras que el 20% menciona lo contrario.

## INTERPRETACIÓN

Al encuestar a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda menciona la mayoría que las actuales políticas y procedimientos no se encuentran correctamente direccionadas hacia el cumplimiento de los objetivos y es necesario mejorarlas, los que respondieron que si mencionaron que es necesario tener claro las políticas y procedimientos porque de eso depende alcanzar el futuro deseado.



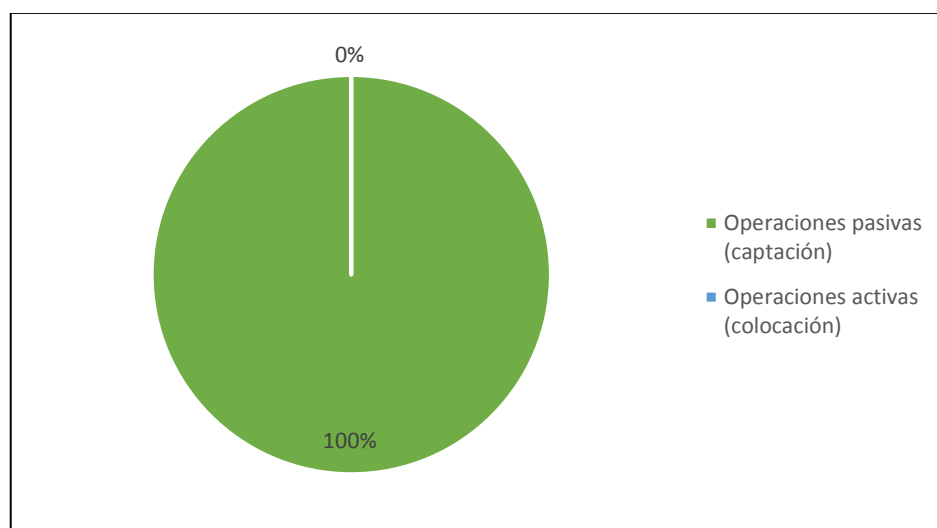
#### 4. Desde su experiencia ¿Qué operaciones de intermediación financiera requiere mayor atención?

**Tabla 9-3:** Operación de intermediación financiera

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Operaciones pasivas (captación)	5	100%
Operaciones activas (colocación)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 9-3:** Operación de intermediación financiera

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

## ANÁLISIS

Al aplicar las encuestas a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda se puede obtuvo como resultado que las operaciones pasivas (captación) requiere mayor atención.

## INTERPRETACIÓN

Loa trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda mencionan que requiere mayor atención las operaciones pasivas correspondientes a la captación de fondos debido a que en muchas ocasiones la cooperativa suspende la colocación por no tener los fondos necesarios y es necesario plantear estrategias para lograrlo.

## 5. ¿Cuál es el procedimiento en la captación y cuáles son sus mecanismos?

**Tabla 10-3:** Procedimiento en la captación y sus mecanismos

Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención	Número de frecuencia de mención	%
El procedimiento en la captación parte de la comunicación directa al convencer a las personas a ser formar parte de la cooperativa, receptor documentos, crear la cuenta ya sea ahorro-crédito que se apertura con \$25 o ahorro a la vista con \$5, y finalmente proceder a brindar el servicio de recaudación si así lo desea el socio. Los mecanismos utilizados en la captación son: Ahorro a la vista, Inversiones, Ahorro Emergente, Ahorruto Futuro, Ahorro-Crédito.	4	80%
No conozco el procedimiento y los mecanismos.	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

### ANÁLISIS

De 100% de los trabajadores encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda la mayoría tiene un leve conocimiento sobre el procedimiento de captación y sus mecanismos, mientras que el 20% manifiesta que no lo conoce.

### INTERPRETACIÓN

Los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda mencionan que el procedimiento en la captación inicia con la promoción de los productos destinados para captar socios, cuando se haya atraído la atención de personas interesadas se procede a la apertura de las cuentas en donde se solicitan documentos necesarios para hacerlo, se informa los horarios de atención y se pone a disposición el servicio de recaudación si así lo desea el nuevo socio. Los mecanismos utilizados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda en la captación son los siguientes: Ahorro a la vista, Inversiones, Ahorro Emergente, Ahorruto Futuro, Ahorro-Crédito.

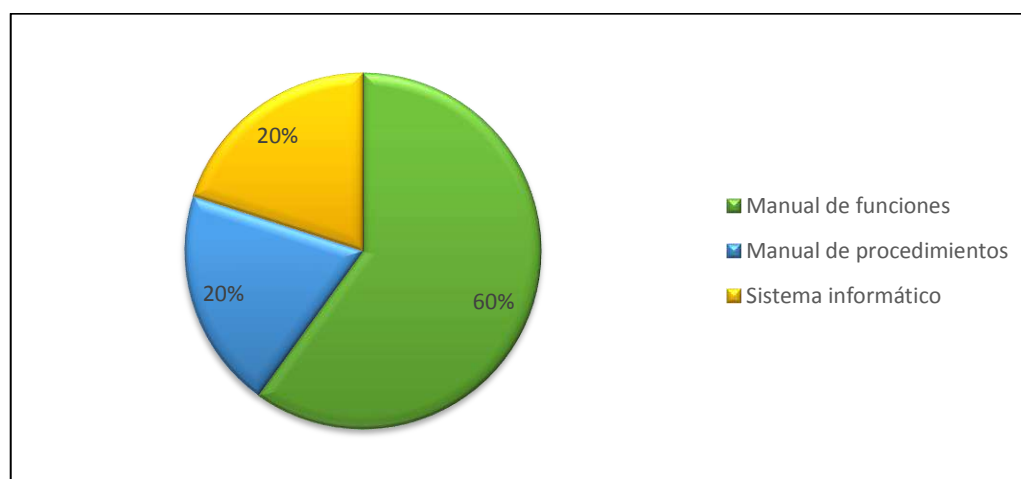
## 6. ¿Qué herramientas administrativas y operativas tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda?

**Tabla 11-3:** Herramientas administrativas y operativas

Patrones o respuestas con mayor mención	Número de frecuencia de mención	%
Manual de funciones	3	60%
Manual de procedimientos	1	20%
Sistema informático integrado con una base de datos	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 10-3:** Herramientas administrativas y operativas

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

### ANÁLISIS

Según el 100% los trabajadores encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda mencionan que las herramientas que tiene la institución son manuales de funciones, procedimientos y un sistema informático.

### INTERPRETACIÓN

Loa trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda concuerdan sobre las herramientas administrativas y operativas que posee la institución son: manual de funciones, manuales de procedimientos (captación - colocación) y un sistema informático pero que estas herramientas deben ser actualizadas e implementar más.

**7. ¿Qué cargo desempeña en la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda? ¿Usted tiene competencias laborales acorde a su cargo y funciones? Mencionalas.**

**Tabla 12-3:** Cargo y funciones

No	Respuestas Abiertas	Tiene competencias	No tiene competencias
1	Recaudador, no tengo competencias laborales acorde al cargo que desempeño, soy graduado de Tecnólogo en Sistemas		x
2	Recaudadora, Soy egresada en Ingeniera en Administración de Empresas y tengo experiencia en captar fondos.	x	
3	Cajera. Actualmente estudio una tecnología en contabilidad.		x
4	Cajero – Recaudador, Tengo una licenciatura en comunicación social.		x
5	Jefe de crédito. Tengo una Licenciatura en Economía y un doctorado, tengo experiencia en otras cooperativas como asesor de créditos.	x	
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>3</b>
		<b>40%</b>	<b>60%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

## ANÁLISIS

Del 100% de los trabajadores encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda el 40% tiene competencias laborales acorde al cargo y funciones que desempeñan, mientras que el 60% no lo tiene.

## INTERPRETACIÓN

Al realizar las encuestas se puede determinar que una gran parte de los trabajadores no tienen competencias laborales acordes al puesto actual que desempeñan, es decir no tienen conocimientos, habilidades o actitudes para ejercer su cargo, mientras que el 40% tiene conocimientos experiencia.

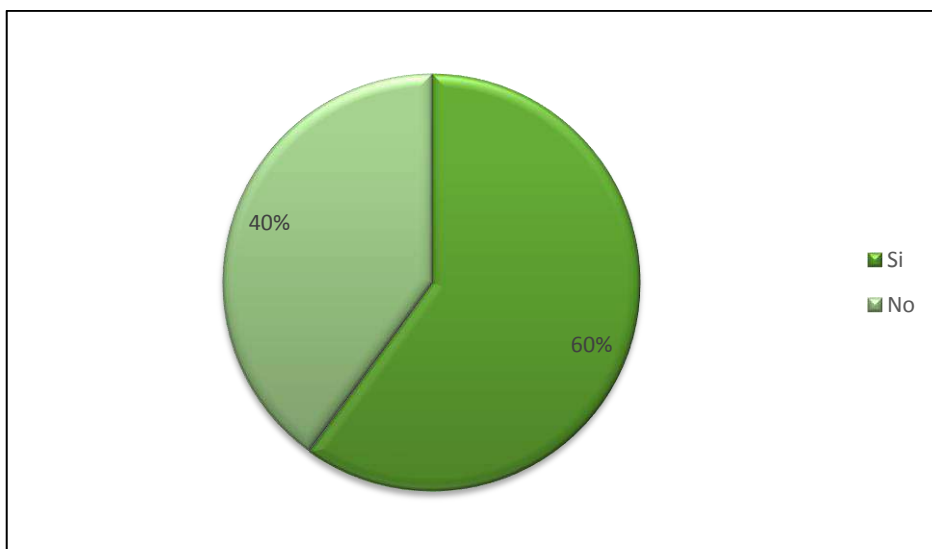
**8. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda, cuenta con seguros que salvaguarden los recursos que mantiene en su poder?**

**Tabla 13-3:** Seguros que salvaguarden los recursos

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	3	60%
No	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 11-3:** Seguros que salvaguarden los recursos

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

## ANÁLISIS

Del total de trabajadores encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda el 60% menciona que la institución si cuenta con seguros que salvaguarden los recursos bajo su poder y el 40% menciona que no.

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo con lo manifestado por los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda la institución si tiene seguros que salvaguarden los recursos que tiene bajo su responsabilidad y los que respondieron no es por desconocimiento sobre el tema.

## 9. ¿Qué ventajas y debilidades considera que tiene la institución frente a la competencia?

**Tabla 14-3:** Seguros que salvaguarden los recursos

<b>Respuestas con mayor mención</b>
<b>Ventajas</b>
Apoyo al sector agrícola y microemprendimientos
Retroalimentación constante
La cooperativa tiene actualmente una tasa de morosidad baja comparada con otras instituciones
<b>Desventajas</b>
Desconfianza al ser una cooperativa nueva.
Desconocimiento de la institución

**Fuente:** Encuesta

**Realizado por:** Pilamunga, Y, 2020.

### ANÁLISIS

Según el 100% los trabajadores encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda mencionan que las principales ventajas de la institución se basan en el apoyo al sector vulnerable y los emprendimientos, retroalimentación constante y su baja tasa de morosidad e identifican la desconfianza y el desconocimiento de la institución son sus principales desventajas.

### INTERPRETACIÓN

Loa trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda mencionan que las principales ventajas son: el apoyo a los emprendimientos y sectores vulnerables excluidos y su baja tasa de interés, por el contrario, identifican como sus mayores desventajas el desconocimiento y desconfianza recalando la necesidad de estrategias para mejorar la situación.

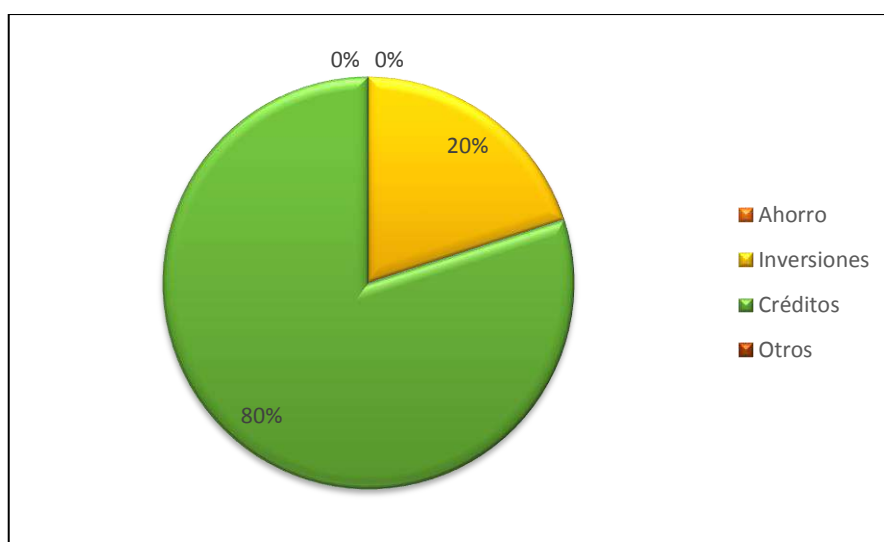
## 10. ¿Cuáles son los productos o servicios más significativos para la institución?

**Tabla 15-3:** Productos o servicios más significativos

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ahorro	0	0%
Inversiones	1	20%
Créditos	4	80%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 12-3:** Productos o servicios más significativos

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

## ANÁLISIS

Según el 100% de los trabajadores encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda el 80% menciona que el producto más significativo para la institución son los créditos, mientras que el 20% manifiesta que son las inversiones.

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los resultados de la gráfica gran parte de los trabajadores consideran que el producto más significativo es el crédito, y posteriormente las inversiones a su vez descartan el ahorro y otros productos o servicios financieros.

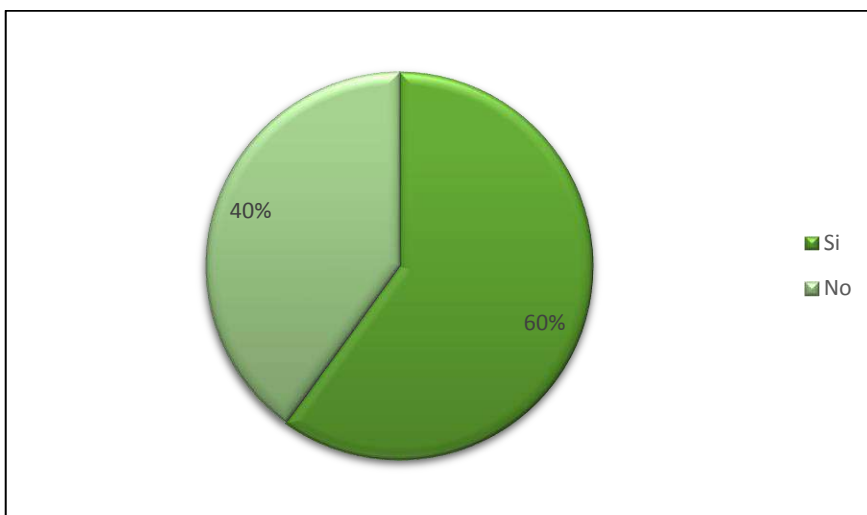
**11. ¿Según su criterio la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., está bien administrada?**

**Tabla 16-3:** Criterio de la administración actual

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	3	60%
No	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 13-3:** Criterio de la administración actual

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

## ANÁLISIS

Del 100% de los trabajadores encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda el 60% considera que la institución está bien administrada, mientras que el 40% menciona que no.

## INTERPRETACIÓN

Gran parte de los trabajadores encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda consideran que la institución está bien administrada porque es participativa y los que respondieron no consideran que la administración actual debe mejorar en cuanto a la socialización de la información.



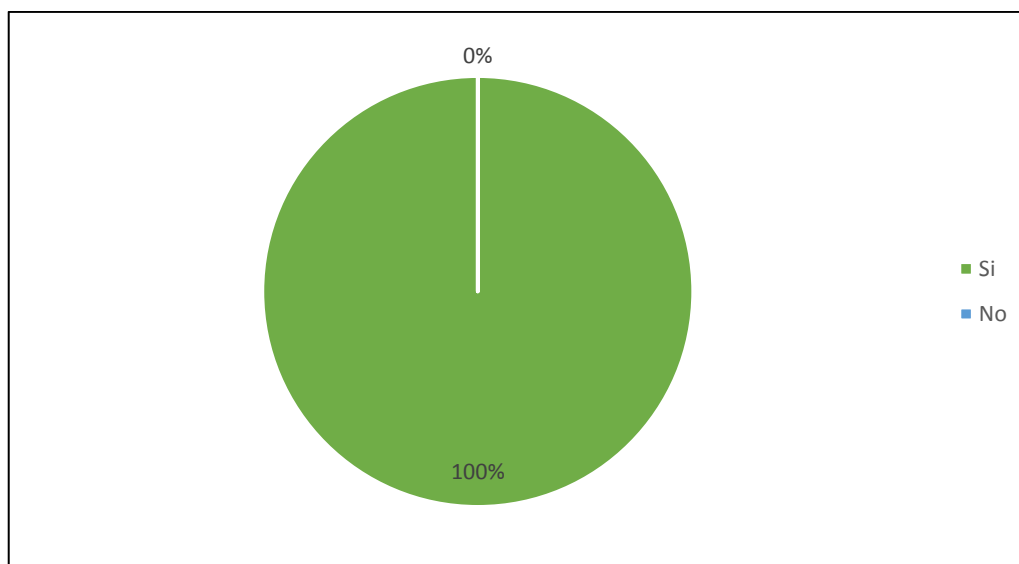
**12. ¿Considera que el diseño de un plan estratégico ayudaría a mejorar la gestión administrativa/financiera de la institución?**

**Tabla 17-3:** El plan estratégico ayudará a mejorar la gestión administrativa/financiera

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	5	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 14-3:** El plan estratégico mejorará la gestión administrativa/financiera

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

**ANÁLISIS**

Como se observa en el gráfico 22-3, el 100% de trabajadores encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda consideran que el diseño de un plan estratégico ayudaría a mejorar la gestión administrativa/financiera de la institución, descartando lo contrario.

**INTERPRETACIÓN**

De acuerdo con lo manifestado por todos los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda es necesario el diseño de un plan estratégico para la toma de decisiones acertadas en la institución que se verá reflejada en una correcta gestión administrativa/financiera.

### 3.1.1.2 Encuesta socios de la cooperativa

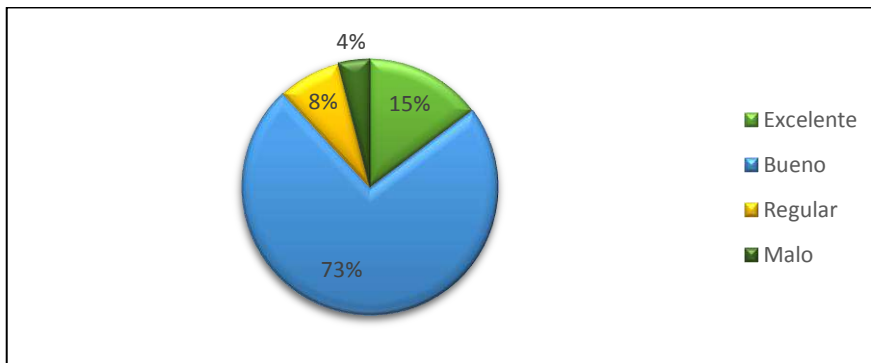
#### 1. ¿Cómo calificaría la atención al cliente que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda?

**Tabla 18-3:** Atención al cliente

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	41	15%
Bueno	204	73%
Regular	22	7%
Malo	11	4%
<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 15-3.** Atención al cliente

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

## ANÁLISIS

Del 100% de los socios encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda el 73% califica como buena la atención brindada por la institución, el 15% como excelente, 7% como regular y finalmente el 4% mencionan que es mala la atención.

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos sobre la atención al cliente que brinda la cooperativa a sus socios la institución se encuentra en un nivel aceptable, gran parte de los encuestados consideran que la atención es buena pero que le hace falta mejoras para ser excelente, los que dijeron que la atención es mala consideran que debe existir una persona encargada únicamente a la atención al cliente.

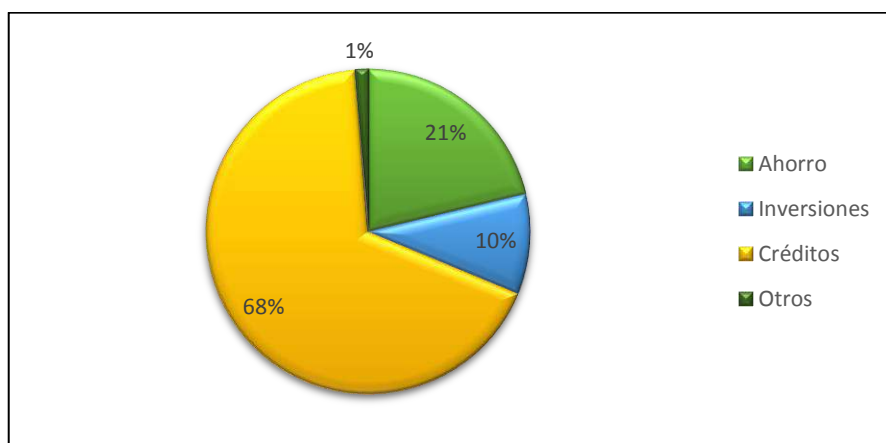
**2. ¿Qué producto o servicio que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda, utiliza frecuentemente?**

**Tabla 19-3:** Producto o servicio de uso frecuente

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ahorro	58	21%
Inversiones	28	10%
Créditos	189	68%
Otros	3	1%
<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 16-3:** Producto o servicio de uso frecuente

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

## ANÁLISIS

Del total de los socios encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda el 68% afirma utilizar con más frecuencia el crédito, el 21% ahorro, 10% inversiones y finalmente el 1% otros productos o servicios que brinda la institución.

## INTERPRETACIÓN

Gran parte de los socios encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda mencionan que acceden con más frecuencia a créditos dando a conocer que esa fue su principal motivación para forma parte de la institución, los que optaron por el ahorro e inversiones mencionan que no lo hacen reiteradamente y se mantienen inactivos por un largo periodo de tiempo y otros acuden a la cooperativa para realizar únicamente pagos.

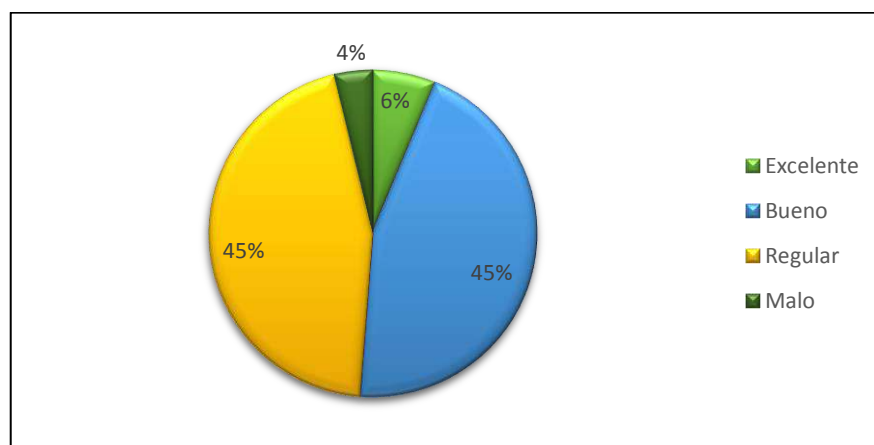
**3. ¿Al visitar la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda ¿Cómo cree que es la imagen (infraestructura) de la que dispone?**

**Tabla 20-3:** Infraestructura

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	17	6%
Bueno	125	45%
Regular	125	45%
Malo	11	4%
<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 17-3:** Infraestructura

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

## ANÁLISIS

Del 100% de socios encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda el 45% considera que la imagen (infraestructura) de la institución es buena, el 45% regular, 6% excelente y finalmente el 4 % manifiesta que es mala.

## INTERPRETACIÓN

Al realizar las encuestas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda se concluye que existe un grado de aceptación bajo según la perspectiva de los socios hacia la imagen (infraestructura) de la institución mencionando que se debe invertir en un lugar más amplio para mayor comodidad de los socios.

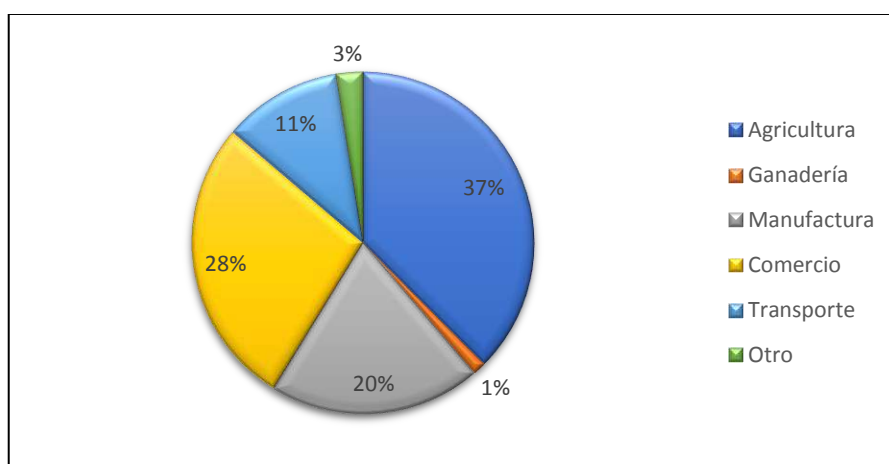
#### 4. ¿A qué actividad se dedica usted?

**Tabla 21-3:** Actividad que se dedica el socio

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Agricultura	105	37%
Ganadería	2	1%
Manufactura	55	20%
Comercio	77	28%
Transporte	31	11%
Otro	8	3%
<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 18-3:** Actividad que se dedica el socio

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

## ANÁLISIS

El 100% de socios encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda el 37% menciona dedicarse a la agricultura, el 28% al comercio, el 20% a la manufactura, el 11% al transporte, el 1% a la ganadería y finalmente el 3% a otros oficios.

## INTERPRETACIÓN

Como se puede observar en el grafico la mayor parte de los socios de la cooperativa son parte de los sectores vulnerable y muchas veces olvidado por el sector financiero concuerdan en acceder principalmente a créditos para invertir en los recursos necesarios para realizar su trabajo como adquirir materia prima, mano de obra o para realizar mejoras en sus herramientas.

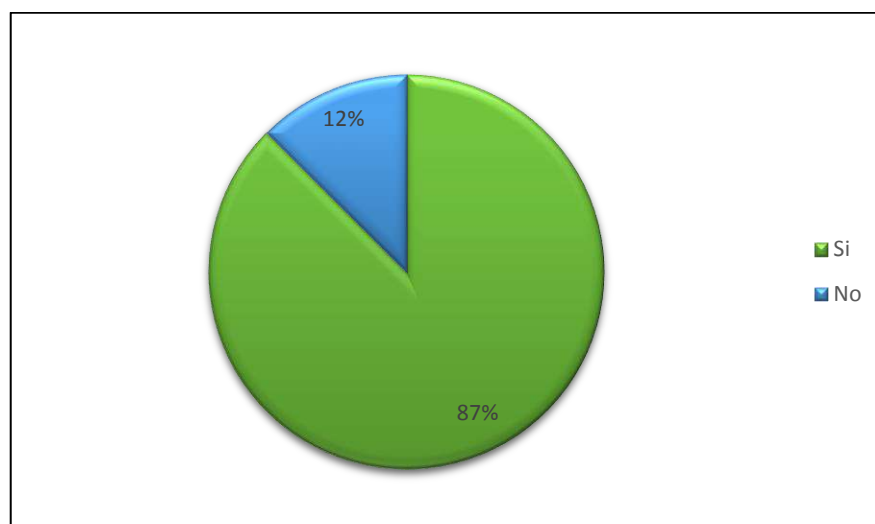
**5. ¿Le parece adecuado el lugar en donde se encuentra ubicada la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda?**

**Tabla 22-3:** Ubicación de la cooperativa

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	244	87%
No	34	12%
<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 19-3:** Ubicación de la cooperativa

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

## ANÁLISIS

Al total del 100% de los socios encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda el 87% considera que es adecuado el lugar en donde se encuentra ubicada la institución, mientras que el 12% menciona que no.

## INTERPRETACIÓN

Según el gráfico gran parte de los socios encuestados están de acuerdo con la ubicación actual de la cooperativa enfatizan que no existe mucho tráfico en el sector y la institución está cerca de su domicilio o trabajo, mientras los que dijeron que no mencionan que la cooperativa debería estar en un lugar más céntrico o uno más grande.

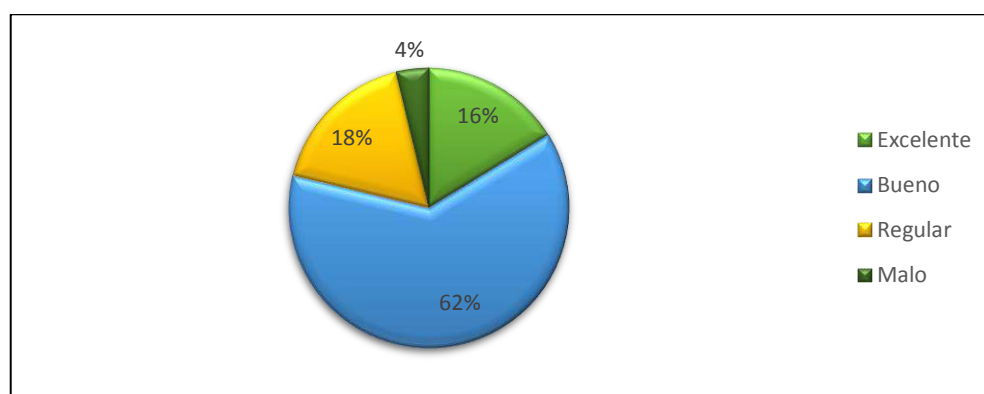
**6. ¿Considera que la eficiencia y eficacia del personal, equipo y sistema de la cooperativa es?**

**Tabla 23-3:** Eficiencia y eficacia del personal, equipo y sistema de la cooperativa

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Excelente	44	16%
Bueno	174	62%
Regular	49	18%
Malo	11	4%
<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 20-3:** Eficiencia y eficacia del personal, equipo y sistema de la cooperativa

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

## ANÁLISIS

De los socios encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda el 62% considera que la eficiencia y eficacia del personal, equipo y sistema de la institución es buena, el 18% regular, el 16% excelente y el 4% menciona que es mala.

## INTERPRETACIÓN

Al encuestar a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda se concluye que la eficiencia y eficacia del personal, equipo y sistema de la institución es relativamente aceptable en caja, por el contrario, la inconformidad se presenta en los créditos, los socios mencionan que es tardada la atención, recepción de documentos y comunicación de los resultados situación que se debe mejorar.

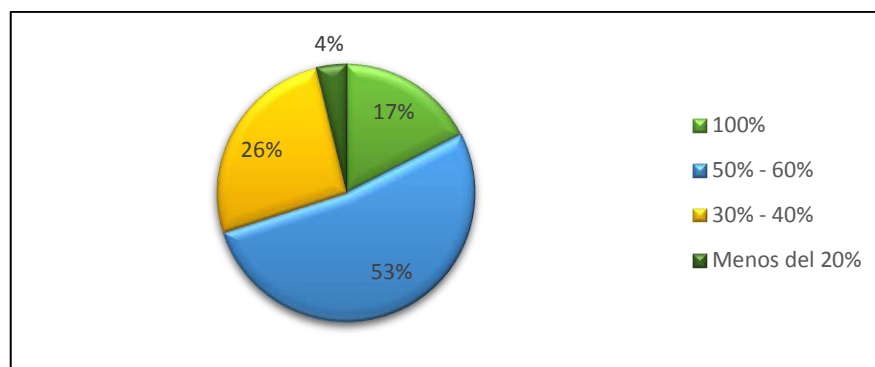
**7. ¿Qué grado de confianza tiene usted en la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda, para depositar su dinero?**

**Tabla 24-3:** Grado de confianza

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
100%	49	17%
50% - 60%	147	53%
30% - 40%	72	26%
Menos del 20%	10	4%
<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 21-3:** Grado de confianza

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

## ANÁLISIS

Según el gráfico el 100% de socios encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda el 26% concluye que el grado de confianza al realizar un depósito en la institución está entre el 50 a 60 por ciento, el 26% entre el 30 a 40 por ciento, el 17% menciona tener completa confianza y finalmente el 4% afirma que la confianza en la institución es menor al 20 por ciento.

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo con lo manifestado por los socios encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda la mayor parte de los socios tienen un grado de confianza media al realizar sus depósitos en la cooperativa, mencionan que debe existir mayor seguridad en el servicio de recaudación y en la institución.



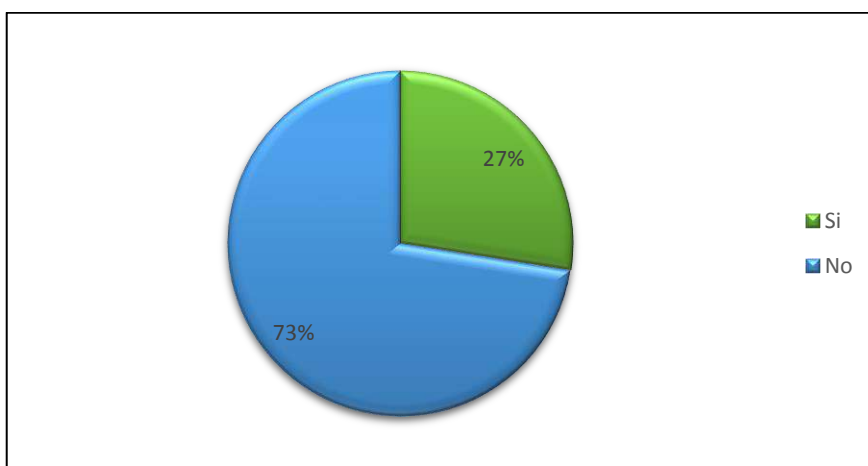
**8. Al visitar las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda ¿Percibe que es buena la seguridad al realizar algún tipo de transacción?**

**Tabla 25-3:** Seguridad

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	76	27%
No	202	73%
<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 22-3:** Seguridad

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

## ANÁLISIS

Del 100% de socios encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda el 27% percibe que es buena la seguridad al realizar alguna transacción en la institución mientras que el 73% menciona que no lo es.

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo con lo manifestado por todos los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda el grado de seguridad en la institución es baja, los socios mencionan que es necesario contratar un guardia e instalar más cámaras de vigilancia para sentirse mejor protegidos.

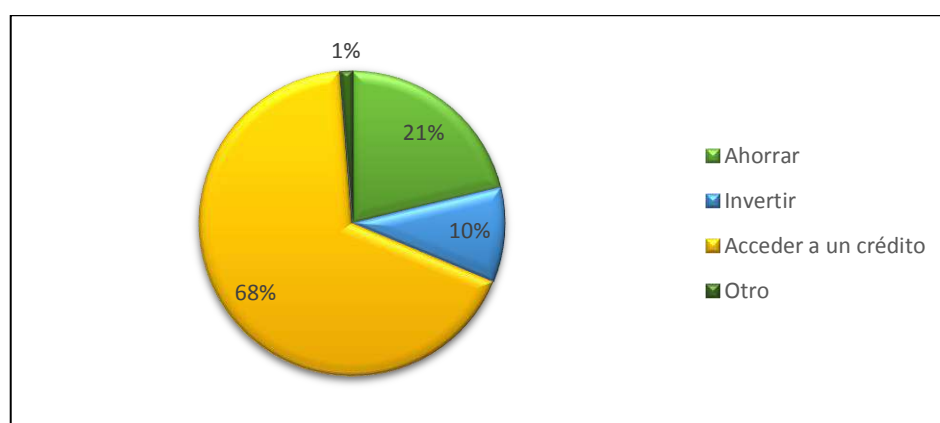
## 9. ¿Cuál fue su motivación para ser socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda?

**Tabla 26-3:** Motivación para ser socio

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ahorrar	58	21%
Invertir	27	10%
Acceder a un crédito	189	68%
Otro	4	1%
<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 23-3:** Motivación para ser socio

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

## ANÁLISIS

Según el gráfico 31-3 del 100% de socios encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda el 68% menciona que su principal motivo para ser socio de la institución fue para acceder a un crédito, el 21% para ahorrar, el 10% para invertir y finalmente el 1% por otros motivos.

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo con el grafico gran parte de los socios encuestados formaron parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda para cumplir uno de los requisitos para acceder a un crédito, pero muy pocos socios lo hicieron por considerar a la institución un buen lugar para ahorrar e invertir mencionando que se debe mejorar la seguridad e infraestructura para obtener mejores resultados.

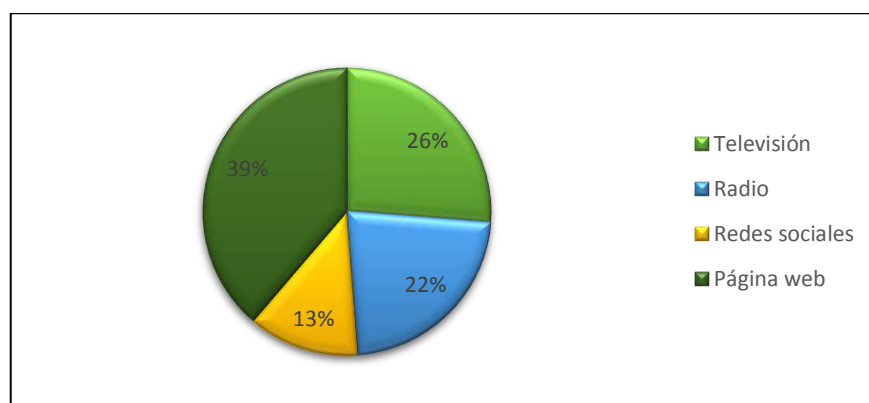
**10. ¿A su criterio ¿Qué medio de comunicación debería utilizar la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., para ofertar sus productos y servicios?**

**Tabla 27-3:** Publicidad

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Televisión	72	26%
Radio	63	22%
Redes sociales	35	13%
Página web	108	39%
<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 24-3.** Publicidad

Fuente: Encuesta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

## ANÁLISIS

Según el 100% de socios encuestados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda el 39% consideran que la institución debe utilizar una página web para ofertar sus productos y servicios financieros, el 26% televisión, el 22% radio y finalmente el 13% menciona que se debe informar por redes sociales.

## INTERPRETACIÓN

De acuerdo con lo manifestado por todos los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda gran parte considera que se debe ofertar los productos y servicios financieros en una página web institucional enfatizando que la actual no permite la adecuada visualización de información, también recomiendan realizar constantes anuncios en la televisión, radio y redes sociales para que se conozca la cooperativa.

### **3.1.2 Resultados Cualitativos**

#### **3.1.2.1 Entrevista a la Gerente General**

**1. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda, ha diseñado planes estratégicos?**

La cooperativa si ha diseñado planes estratégicos con referencia a otras instituciones, sin embargo, no se ha actualizado el plan estratégico vigente.

**2. ¿Qué tan factible es el apoyo del Consejo de Administración y Vigilancia para la toma de decisiones sobre las operaciones financieras que realiza la cooperativa?**

Los consejos participan en la toman de decisiones y brindan apoyo constante, sin embargo, es necesario mejorar la comunicación entre los consejos y el personal de modo que se pueda aportar con estrategias para subsanar los errores actuales.

**3. ¿Cuál considera usted la mayor debilidad que posee la cooperativa dentro del área operativa y administrativa?**

La mayor debilidad en el área operativa es la falta de conocimiento técnico, resiliencia y empoderamiento de los trabajadores con la institución mientas que la mayor debilidad administrativa es la falta de planificación.

**4. ¿Qué barreras ha identificado la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda, para alcanzar mayor inclusión financiera?**

Las barreras que se han identificado para alcanzar una mayor inclusión son: la falta de información, la competencia, desconfianza y temor.

**5. ¿La cooperativa emplea algún programa de innovación o mejora continua? ¿Cuál?**

La institución no implementa actualmente ningún programa de mejora continua, a más de la base de datos o sistema de la cooperativa.

**6. ¿Considera que los medios de comunicación que maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda, son apropiados para captar nuevos socios y tener contacto con los actuales? ¿Por qué?**

No. Considero que existe una débil publicidad de la institución, y que no se llega a difundir correctamente la información por los medios de comunicación.

**7. ¿El personal cuenta con equipo necesario para el tipo de trabajo que realiza diariamente?**

Si, los trabajadores de la cooperativa tienen equipos adecuados para desarrollar sus funciones, por ejemplo, los recaudadores cuentan con sus impresoras en perfectas condiciones, el sistema de la cooperativa es eficiente tanto en el área de caja y créditos.

**8. ¿Su opinión es tomada en cuenta en la toma de decisiones administrativas y financieras?**

Si, las decisiones tomadas son respaldadas.

**9. ¿Cómo son evaluados los recursos informáticos y el sistema de información?**

No son evaluadas.

**10. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda ha presentado dificultades financieras que puedan poner en riesgo su funcionamiento normal?**

La institución en muchas ocasiones se a quedado sin fondos para seguir colocando, para resolver esta situación se opta por el financiamiento para obtener los fondos que deberían provenir de la captación.

**11. ¿Qué tipos de herramientas financieros utiliza la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda para evaluar su desarrollo económico/financiero?**

Se aplican indicadores para evaluar el desarrollo económico/financiero de la cooperativa.

**12. ¿Cuáles son los problemas internos y externos que afronta la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda actualmente?**

Loa problemas externos de la institución son la fuerte competencia y desconocimiento de la institución, los problemas internos radican en la falta de motivación del personal.

**13. ¿Qué considera que le hace falta a la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda para ser líder de su sector?**

Considero que para ser lidere en el sector la institución debe mejorar su gestión y reflejar mayor confianza.

## 3.2 **Discusión de Resultados**

### *Encuesta aplicada a los colaboradores*

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda no posee un plan estratégico adecuado para orientar correctamente la intermediación financiera.
- Los trabajadores no conocen la filosofía institucional, es decir no se sienten identificados con la misma, se debe actualizar por una que, si refleje la esencia de la institución.
- Requiere mayor atención las operaciones pasivas correspondientes a la captación de fondos debido a que en muchas ocasiones la cooperativa suspende la colocación por no contar con los fondos necesarios.
- Gran parte de los trabajadores no tienen competencias laborales acordes al puesto actual que desempeñan, es decir no tienen conocimientos, habilidades o actitudes para ejercer su cargo.
- Los trabajadores identifican como sus mayores desventajas el desconocimiento de la cooperativa y desconfianza al ser una institución pequeña.
- Según los resultados obtenidos es necesario diseñar de un plan estratégico que sirva como herramienta para la toma de decisiones acertadas de la gerencia, planteando estrategias que mejoraren la gestión administrativa/financiera.

### *Encuesta aplicada a los socios*

- La atención al cliente que brinda por la cooperativa está en un nivel aceptable, pero le hace falta seguir mejorando para que sea excelente, los socios mencionan que debe existir una persona encargada a brindar información u orientar sobre algún trámite.
- El producto que utiliza con mayor frecuencia los socios son los créditos dando a conocer que esa fue su principal motivación para formar parte de la institución.
- En cuanto a la imagen (infraestructura) de la institución la califican como regular por lo que se debería invertir en un lugar con más amplitud y comodidad para los socios.
- La ubicación actual de la cooperativa es adecuada a consideración de los socios, pero se debe mejorar en el espacio.
- Es aceptable la eficiencia y eficacia del personal, equipo y sistema de la institución en el área de caja pero se debe mejorar significativamente en los créditos.
- El nivel de seguridad y confianza hacia la cooperativa es media tendiente a bajar, es decir los socios no se sienten satisfechos ni seguros y concuerdan que se debe contratar un guardia para mejorar la imagen de la institución y a su vez la confianza.

- Gran parte de los socios mencionan que la principal motivación para formar parte de la cooperativa fue para cumplir con un requisito para aplicar a un crédito y no optan por ahorrar.
- La publicidad en la cooperativa es débil originando el desconocimiento de la institución, los resultados de las encuestas reflejan que se debe ofertar los productos y servicios financieros en una página web institucional al igual que en la televisión, radio y redes sociales.

***Entrevista aplicada a la Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda***

- Los planes estratégicos que la cooperativa ha realizado se han tomado de base el de otras instituciones, no se ha desarrollado uno propio y el vigente no está actualizado.
- La comunicación entre los consejos es deficiente.
- Se ha identificado como la mayor debilidad operativa la contratación de personal no calificadas y la falta de planificación y liderazgo del área administrativa.
- Los medios de comunicación que maneja la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda, no son apropiados para captar nuevos socios y tener contacto con los actuales.
- En cuanto a los recursos informáticos y el sistema de información no son evaluados, situación que puede impactar en la atención al cliente.
- La cooperativa por no tener fondos a frenado la colocación, es decir se debe desarrollar estrategias para generar esos fondos.
- Para evaluar el desarrollo económico/financiero la institución aplica indicadores, sin embargo, es fundamental también realizar análisis e interpretación financiera.

### **3.3 Propuesta**

#### **3.3.1 Objetivos**

##### *3.3.1.1 Objetivo General*

Diseñar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., ciudad de Riobamba, con la finalidad de proporcionar una herramienta para lograr rentabilidad y eficiencia competitiva.

##### *3.3.1.2 Objetivos Específicos*

- Realizar un diagnóstico de la situación actual económico-financiero de la cooperativa.
- Definir una correcta filosofía institucional que posibilite el buen desempeño de la cooperativa.
- Aplicar estrategias que permitan captar socios e incrementar el patrimonio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda.

#### **3.3.2 Título**

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARÍA INMACULADA LTDA., CIUDAD DE RIOBAMBA”.

#### **3.3.3 Alcance**

Esta herramienta tiene como finalidad diseñar y aplicar un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda mediante el análisis de la situación externa e interna que permita captar socios e incrementar el patrimonio institucional, proporcionando a la cooperativa la captación para lograr una intermediación y asistencia financiera adecuada a la misión y visión institucional.

Un plan estratégico permitirá la toma de decisiones de manera oportuna de la alta dirección, la priorización de recursos hacia el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.



### 3.3.4 Metodología

Para desarrollar el Plan Estratégico se empleó la metodología de José María Sainz de Vicuña, en su libro “El plan estratégico en la práctica”, publicado en el año 2018 en Madrid. Sainz clasifica a las organizaciones acorde al nivel de experiencia en planificación estratégica en el que se encuentren, siendo estas: (neófito o primeriza, experimentada y experta) y para cada una plantea las siguientes metodologías: convencional, profunda o especializada respectivamente. (Sainz, 2018)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda es una institución pequeña y primeriza en planificación estratégica por lo tanto la metodología convencional se acopla a la realidad de la institución, esta metodología está dividida en cinco etapas: Análisis de la situación externa e interna, Diagnostico de la situación, Sistema de objetivos corporativos, Estrategias corporativas y Decisiones operativas.

### 3.3.5 Esquema de la propuesta

**Tabla 28-3:** Esquema de la propuesta

Análisis de la situación	Diagnóstico de la situación	Sistema de objetivos corporativos	Elección de las estrategias	Decisiones operativas
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;">Externo</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 100px;">Interna</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;">MPC</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 10px;">FODA</div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misión</li> <li>Visión</li> <li>Valores Corporativos</li> <li>Organigrama</li> <li>Objetivos estratégicos</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">Estrategias corporativas</div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de acción</li> <li>Plan Táctico</li> </ul> </div>

Fuente: (Sainz, 2018)

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

### 3.3.6 Perfil/Identidad Corporativa

#### Reseña histórica



**Figura 9-3:** Logotipo

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda, 2014

La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda es una institución joven creada mediante Acuerdo Ministerial No 0045-DPMIESCH-PC el 27 de abril del 2009 en la comunidad Inmaculada, parroquia San Luis (Vía Chambo), nació para resolver las necesidades de financiamiento de una organización comunitaria siendo esta la Junta General de Usuarios del Sistema de Riego Chambo - Guano (JURECH) una de las organizaciones más grandes de la provincia de Chimborazo conformada por once mil usuarios, con la que actualmente mantiene un convenio institucional. (Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., 2009)

Sin embargo, desde el año 2014 se decide brindar financiamiento también al mercado local y abrir una oficina ubicada en la ciudad de Riobamba, Av. Leopoldo Freire (Vía Chambo) y su oficina en las calles Chile entre Darquea y Valenzuela.

Actualmente en la oficina se encuentra el área de caja, crédito y la gerencia y en la matriz funciona únicamente el área de caja debido a que no existe afluencia de socios o clientes.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda está registrada con el RUC 0691728404001, dirigida por la Lcda. Ana Belén Palacios Gerente General, actualmente la cooperativa tiene 5 colaboradores.

#### **Misión (actual)**

Mejorar la calidad de vida de nuestros socios con personal, productos y servicios financieros de calidad que cubran sus necesidades. (Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., 2009)

## **Visión (actual)**

Convertirnos en el brazo financiero de la JUNTA GENERAL DE USUARIOS DEL SISTEMA DE RIEGO CHAMBO-GUANO-CHINGAZOS cubriendo las necesidades financieras de nuestros socios y posicionando nuestros productos hasta el año 2020. (Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., 2009)

## **Valores corporativos (actuales)**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda pone en práctica los siguientes valores:

- Trabajo en equipo
- Credibilidad
- Puntualidad
- Honestidad
- Responsabilidad

## **Ubicación**

**Matriz:** La Inmaculada Vía a Chambo



**Figura 10-3:** Ubicación Geográfica Matriz

Fuente: (Maps, 2020)

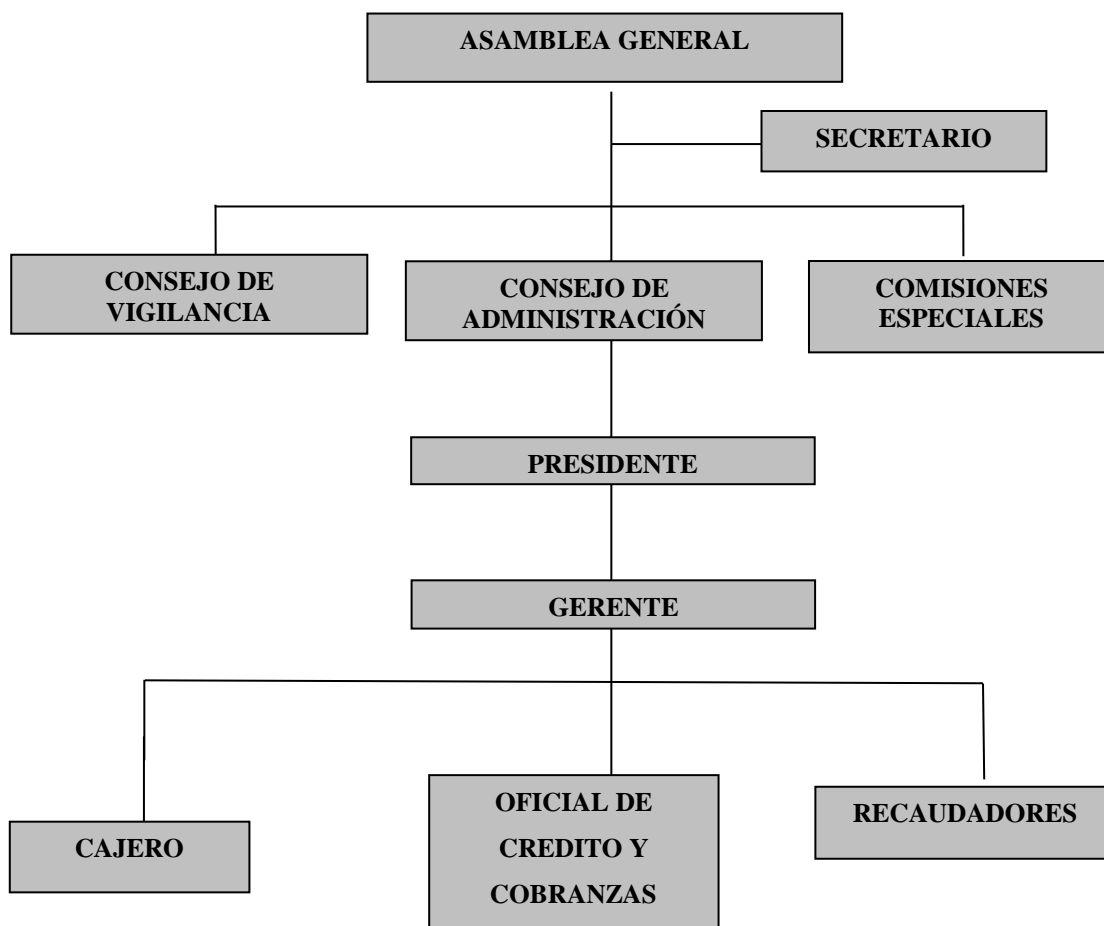
**Oficina:** Chile entre Darquea y Valenzuela



**Figura 11-3:** Ubicación Geográfica Oficina

Fuente: (Maps, 2020)

**Organigrama estructural (actual)**



**Gráfico 25-3:** Organigrama estructural actual

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda, 2014

## **Funciones de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda.**

### **Consejo de administración**

- Velar por el cumplimiento del objetivo social.
- Brindar apoyo en las decisiones y actividades de la cooperativa.
- Determinar y controlar los objetivos de la cooperativa.
- Planificación de las actividades integrales.
- Formulación de estrategias para alcanzar el bienestar social, económico y financiero.
- Precautelar el buen funcionamiento interno proporcionando los reglamentos que sean necesarios.

### **Consejo de vigilancia**

- Precautelar que las actividades realizadas por los directivos y colaboradores de la cooperativa estén acordes con lo establecido en la ley.
- Controlar que los colaboradores de la cooperativa cumplan con las obligaciones definidas en reglamentos y estatutos.
- Vigilar cuidadosamente la administración contable.
- Analizar frecuentemente los informes económicos/financieros descartando incongruencias.
- Velar por la adecuada administración de los recursos de los socios.

### **Gerente General**

- Liderar y encaminar las actividades de la cooperativa hacia el cumplimiento de los objetivos.
- Representar a la institución de manera pública y legal.
- Planificar la administración global.
- Ejecutar acuerdos que vayan en el mejor interés de la cooperativa.
- Procurar la eficiencia y eficacia en cada actividad.
- Velar por el desarrollo y crecimiento económico y financiero.

### **Asesor jurídico**

- Brindar asesoría jurídica a los diferentes consejos o área que lo amerite.
- Solucionar cualquier problema legal.
- Brindar acompañamiento en controlar la cartera judicial.
- Elaborar contratos laborales, reglamentos, estatutos y documentos legales para el adecuado funcionamiento institucional.

### **Talento humano**

- Analizar los perfiles de cada colaborador y actualizarlos según corresponda.
- Seleccionar los mejores profesionales según sus aptitudes, actitudes, conocimientos y experiencia.
- Proporcionar una correcta inducción.
- Velar por la salud mental y física de los colaboradores.

### **Jefe de negocios**

- Analizar el entorno.
- Estudiar estratégicamente a la competencia.
- Aprovechar las oportunidades de negocio.
- Maximizar las fortalezas de la cooperativa
- Potenciar las operaciones activas y pasivas.

### **Crédito y cobranzas**

- Asesorar a los clientes o socios.
- Evaluar la situación integral del aspirante al crédito.
- Informar sobre el proceso crediticio.
- Otorgar créditos.
- Controlar y minimizar la morosidad.
- Notificar a los morosos.

### **Recaudación**

- Captar nuevos socios.
- Fondear a la cooperativa.

- Maximizar los recursos provenientes de las operaciones pasivas.
- Proponer estrategias para mejorar la captación.

### **Jefe financiero**

- Realizar una planificación financiera
- Coordinar el área contable, administrativa y financiera de la cooperativa.
- Buscar financiamiento en caso de ser requerido.
- Realizar y socializar los informes sobre la situación económica/financiera de la institución.
- Maximizar el desarrollo y crecimiento económico y financiero.
- Crear valor.

### **Contabilidad**

- Llevar la contabilidad acorde a la ley y las normativas vigentes.
- Elaborar los estados financieros.
- Realizar de principio a fin el proceso contable.
- Brindar información a quien lo amerite.

### **Atención al cliente**

- Brindar una atención cálida y atenta.
- Proporcionar la información requerida a los socios o clientes.
- Atender reclamos y quejas para dar solución.

### **Caja**

- Recibir y entregar dinero.
- Elaborar arqueos de caja diarios o cuando se lo indique.
- Custodiar los recursos bajo su responsabilidad.
- Registrar cada transacción efectuada.

## **Identificación de los Productos y Servicios financieros y no financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda.**

- Productos y servicios de operaciones pasivas
- Productos de operaciones activas
- Otros servicios

### **Productos y servicios de operaciones pasivas (Ahorro)**

- **Nombre:** Ahorro a la vista

**Descripción:** El socio tiene acceso a su dinero inmediatamente es decir tiene la facultad de retirar o depositar según lo amerite. (Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., 2009)

- **Nombre:** Mi Ahorrito Futuro

**Descripción:** Producto financiero destinado para menores de edad. (Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., 2009)

- **Nombre:** Ahorro Crédito

**Descripción:** El socio tiene la opción de acceder al servicio de recaudación e ir ahorrando diariamente para cancelar la cuota del crédito. (Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., 2009)

- **Nombre:** Ahorro Emergencia o Programado

**Descripción:** Producto financiero pasivo en donde el socio accede a una planificación ordenada en cuanto al ahorro para cumplir con un objetivo específico. (Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., 2009)

- **Nombre:** Depósitos Plazo Fijo

**Descripción:** El socio invierte cierta cantidad de dinero a un tiempo determinado a cambio de una compensación que la institución financiera otorga por esta acción. (Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., 2009)

### **Servicio de Ahorro**

- **Nombre:** Recaudación y captación móvil



**Descripción:** Servicio a disposición del socio que consiste en el traslado de personal de la cooperativa al domicilio o lugar de trabajo para captar fondos que el socio quiera ahorrar. (Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., 2009)

### Tasas de interés pasivas

**Tabla 29-3:** Tasas de interés pasivas

<b>TASAS DE INTERÉS PASIVAS</b>	
Ahorro a la vista	<b>1%</b>
Ahorrito Futuro (Junior)	<b>2%</b>
Ahorro Crédito	<b>1%</b>
Ahorro Emergencia (Programado)	<b>4%</b>
Depósitos Plazo Fijo	<b>6%</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., 2019

**Realizado por:** Pilamunga, Y., 2020.

### Productos de operaciones activas (Crédito)

- **Nombre:** Microcrédito

**Descripción:** Créditos concedidos para impulsar emprendimientos. (Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., 2009)

- **Nombre:** Microcrédito Minorista

**Descripción:** Se concede un crédito desde \$ 100 hasta \$ 1000. (Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., 2009)

- **Nombre:** Consumo Prioritario

**Descripción:** Créditos otorgados para la compra de bienes distintos a un emprendimiento. (Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., 2009)

### Tasas de interés activas

**Tabla 30-3:** Tasas de interés activas

<b>TASAS DE INTERÉS ACTIVAS</b>	
Microcrédito Minorista	<b>24%</b>
Consumo Prioritario	<b>17%</b>
Microcrédito Acumulación Simple	<b>26%</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., 2019

**Realizado por:** Pilamunga, Y., 2020.

## Otros Servicios

- Cobro de servicios
  - Luz
  - Agua
  - Teléfono
  - SRI
  - Tv cable
  - Pensiones alimenticias

### 3.3.7 Desarrollo de la propuesta

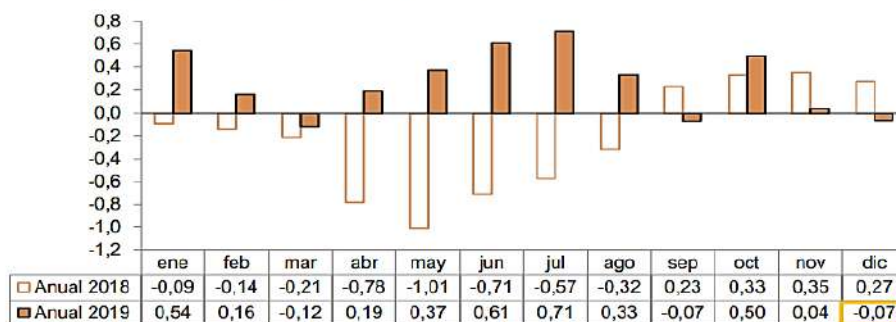
### 3.3.8 Primera etapa: Análisis de la situación

#### 3.3.8.1 Análisis Externo

#### 1. Fuerzas económicas

- Tasa de inflación

(Porcentajes, 2018 – 2019)



**Gráfico 26-3:** Inflación anual del IPC y por divisiones de bienes y servicios

Fuente:(Banco Central del Ecuador, 2019)

El PIB de Ecuador en el año 2019 presentó una disminución del (-0,5%), ocasionando que el país presente una inflación negativa en ocho meses durante el año y que al cierre del 2019 se obtenga una inflación anual del (-0,07). Por consiguiente, los empresarios o productores se benefician menos al tener que reducir los precios para conseguir ventas. (Banco Central del Ecuador, 2019)

Por otra parte, diversos economistas consideran a la inflación negativa como una oportunidad para hacer negocios debido a que al disminuir los precios aumenta el poder adquisitivo de los individuos.

- Tasas de mercado financiero

## Tasas Activas

**Tabla 31-3:** Tasas de interés activas BCE

TASAS REFERENCIALES		TASAS MÁXIMAS	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Comercial Prioritario PYMES	10.91	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	17.00	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.59	Consumo Prioritario	17.30
		<b>Vivienda de Interés Social<sup>3</sup></b>	<b>4.99</b>
Inmobiliario	10.30	Inmobiliario	11.33
Microcrédito Agrícola y Ganadero**	19.17	Microcrédito Agrícola y Ganadero**	20.97
Microcrédito Minorista <sup>1*</sup>	21.90	Microcrédito Minorista <sup>1*</sup>	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple <sup>1*</sup>	22.43	Microcrédito de Acumulación Simple <sup>1*</sup>	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada <sup>1*</sup>	20.60	Microcrédito de Acumulación Ampliada <sup>1*</sup>	23.50
Microcrédito Minorista <sup>2*</sup>	21.79	Microcrédito Minorista <sup>2*</sup>	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple <sup>2*</sup>	21.65	Microcrédito de Acumulación Simple <sup>2*</sup>	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada <sup>2*</sup>	20.26	Microcrédito de Acumulación Ampliada <sup>2*</sup>	25.50

Fuente: Banco . Banco Central del Ecuador, 2020

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

## Tasas pasivas

**Tabla 32-3:** Tasas de interés pasivas BCE

TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.98	Depósitos de Ahorro	1.16
Depósitos monetarios	0.86	Depósitos de Tarjetahabientes	1.03
Operaciones de Reporto	1.50		
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.64	Plazo 121-180	6.46
Plazo 61-90	5.86	Plazo 181-360	6.92
Plazo 91-120	6.08	Plazo 361 y más	8.37

Fuente: . Banco Central del Ecuador, 2020

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

Las instituciones que forman parte del sistema financiero ecuatoriano trabajan con la información que el Banco Central del Ecuador les otorga con respecto a las tasas de interés con la finalidad de regular el costo de las operaciones bancarias estableciendo un techo. (Banco Central del Ecuador, 2020)

- Remuneración

**Tabla 33-3:** Remuneraciones

Año	SBU	Incremento \$
2020	400	6
2019	394	11
2018	386	8
2017	375	9
2016	366	12

**Fuente:** Banco Ministerio de Trabajo, 2020

**Realizado por:** Pilamunga, Y, 2020.

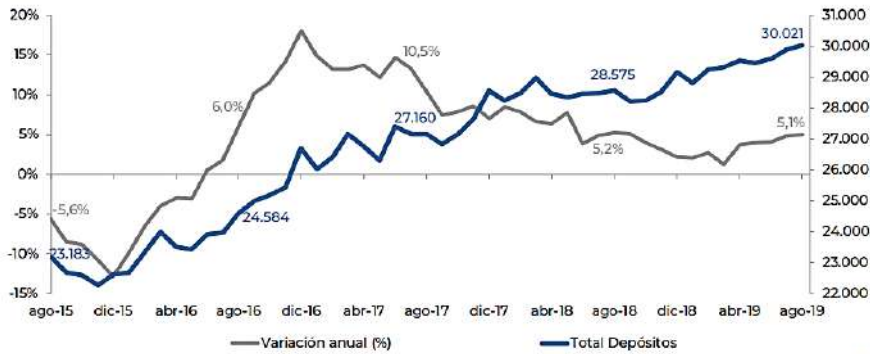
El Ministerio de Trabajo a finales del año 2019 determino el incremento de \$ 6 al Salario Básico Unificado con respecto al año anterior, en donde se esperó el crecimiento del Producto Interno Bruto (0.57%), sin embargo, no se preveían los estragos de la crisis sanitaria que impactó a Ecuador en febrero del 2020 en donde se frenó la actividad económica a nivel nacional.

## **2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas**

- Reducción de la actividad económica PIB

Según las cifras presentadas por el (Banco Central del Ecuador, 2020) se observa que hubo un crecimiento en la economía del país de un 0.1% equivalente a un PIB de \$ 107.436 millones corrientes. Sin embargo, la dinámica productiva del país se ha visto afectada por la emergencia sanitaria provocada por el Covid-19 presentada en el primer trimestre del año 2020, en donde la economía se vio afectada por que se frenó las actividades productivas consecuentemente incremento el desempleo y disminuyendo el consumo, se estima un valor aproximado del PIB en el año 2020 entre (-7,3%) - (-9.6%) que se traduce a \$ 66.668 millones o 65.015 millones.

- Ahorro



**Gráfico 27-3: Ahorro**

Fuente: Evaluación de la banca privada, 2019

En la evaluación a la banca privada realizada en agosto del 2019 se observa que existió una variación mensual de 0.5% y un incremento anual de 5.1% en cuanto a los depósitos, en otras palabras, incremento la confianza de los ecuatorianos al acudir a instituciones del sector financiero para invertir su dinero. Sin embargo, el descenso del PIB en el año 2020 causado por un sinnúmero de eventos desafortunados como la caída historia del precio del petróleo a menos de un dólar, la reducción de las actividades productivas y disminución del consumo, podrían causar la aversión al ahorro en la población.

- Desempleo

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos la tasa de desempleo en el año 2019 incremento un 0.1% con respecto al año anterior, por añadidura la tasa de desempleo con la que cerró el 2019 es de 3.8% que representa aproximadamente 30.000 personas desempleadas en consecuencia la pobreza en el país incremento al cierre del 2019.

- Pobreza

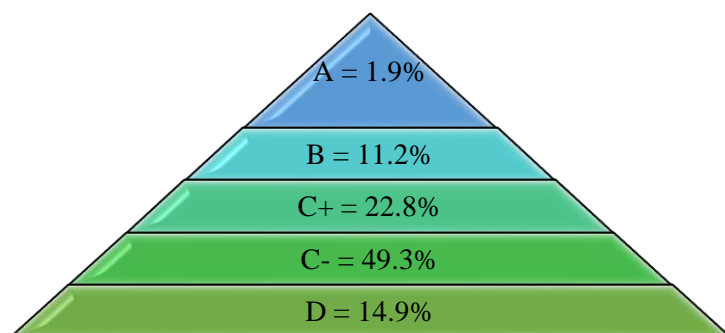
En diciembre del 2019 el país presenta una tasa del 25% de pobreza a nivel nacional de los cuales el 17% y 41.8% pertenecen al sector urbano y rural respectivamente, en donde es notoria la extensa brecha de pobreza en el sector rural del país, situación que conlleva a la migración del campo a la ciudad. (INEC, 2019)



**Gráfico 28-3:** Pobreza

Fuente: INEC, 2019

- Nivel socioeconómico agregado de los ecuatorianos



**Figura 12-3:** Nivel socioeconómico agregado de los ecuatorianos

Fuente: INEC, 2011

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

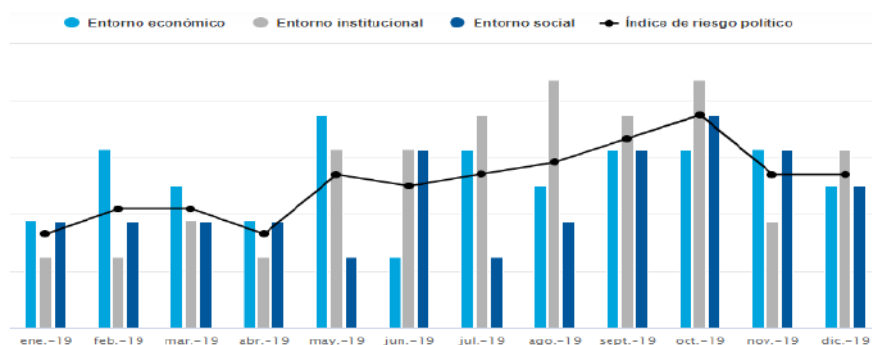
Según el (INEC, 2011), Ecuador se encuentra segmentado en cinco grupos socioeconómicos que se ha determinado mediante la evaluación del estilo de vida de los ecuatorianos comprendido por factores como tipo de vivienda, educación, posesión de bienes, acceso a la tecnología y tendencias de consumismo.

Con la información de los 1009 socios en la base de datos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda el nivel socioeconómico de los socios mayormente se encuentra acorde al nivel C+ debido a que en su mayoría los socios son pequeños productores o tienen emprendimientos pequeños, no obstante, generan ingresos y tienen la capacidad de adquirir un crédito y cancelarlo.

### 3. Fuerza políticas

- Inestabilidad política

El riesgo político y el rechazo a la mayor parte de medidas planteadas por el gobierno ocasionan inconformidad al pueblo ecuatoriano, en diciembre del 2019 se obtuvo un valor superior a 6 en el índice de riesgo político. (Primicias.ec, 2020)



**Gráfico 29-3: Pobreza**

Fuente: Primicias.ec, 2020

#### 4. Fuerzas tecnológicas

- Desarrollo tecnológico (Programas-equipos)

Por la gran cantidad de información que custodia una cooperativa de ahorro y crédito es vital invertir en innovación y tecnología, que reduzca la complejidad del sistema o y permita ser eficientes y eficaces en cada actividad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda posee la aplicación CONEXUS MILLENNIUM un sistema que integra aspectos como: contabilidad, gestión en bancos, socios, clientes en las operaciones pasivas y activas.

#### 5. Fuerzas competitivas

El Sector Financiero Popular y Solidario representa un tercio de la economía financiera, está compuesto por:

**Tabla 34-3: Instituciones SFPS**

No	Instituciones del SFPS
603	Cooperativas de Ahorro y Crédito
4	Asociaciones de Ahorro y Crédito para la vivienda
1	Caja Central
1	Corporación

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2019

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

Actualmente existen cinco segmentos que abarcan a las 608 instituciones bajo la determinación de los activos y patrimonio que posee.

Segmento	Nro. Entidades	Nro. Socios	Activos (USD Millones)	Pasivos (USD Millones)	Patrimonio (USD Millones)
Segmento 1	31	4 317 228	9 699	8 306	1 393
Mutualistas	4	13 856	982	898	83
Segmento 2	40	1 179 381	1 768	1 488	278
Segmento 3	80	721 900	973	799	173
Segmento 4	176	485 318	477	381	92
Segmento 5	277	174 035	110	82	27
<b>Total</b>	<b>608</b>	<b>6 891 718</b>	<b>14 011</b>	<b>11 956</b>	<b>2 049</b>

**Figura 13-3: Segmentos**

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020

La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda se encuentra en el segmento 5, está ubicada en la provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba, parroquia Veloz, las instituciones financieras cercanas son:

**Tabla 35-3: Cooperativas parroquia veloz**

COMPETENCIA	SEGMENTO	DIRECCIÓN
Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Alianza de Chimborazo Ltda (Agencia)	5	Av. 9 de Octubre
Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre Ltda (Agencia)	2	Primera Constituyente 09–12 y Eloy Alfaro
Cooperativa de Ahorro y Crédito Cacpeco Ltda (Agencia)	1	Paris, Av Leopoldo Freire
Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda (Agencia)	1	Av. Leopoldo Freire y Bucaréts
Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda (Agencia)	5	Interior del centro comercial del EEMPA

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda, 2020

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

- 4 Respuesta con acciones
- 3 Respuesta por encima del promedio
- 2 Respuesta promedio
- 1 Respuesta pobre



**Tabla 36-3:** Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)</b>						
<b>Factores Críticos de éxito</b>	<b>Comportamiento</b>			<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación</b>
	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>						
Incremento en la demanda (agricultores-comerciantes-emprendedores).	X			0,10	2	0,2
Disminución de la tasa de inflación			X	0,04	1	0,04
Mayor apoyo al sector de la Economía Popular y Solidaria.	X			0,07	3	0,21
Crecimiento de la población.			X	0,06	2	0,12
Tendencia al consumismo (invertir-gastar)		X		0,07	2	0,14
Tendencia de publicidad en internet			X	0,07	1	0,07
Desarrollo tecnológico.	X			0,10	3	0,3
<b>AMENAZAS</b>						
Fuerte competencia en el sector	X			0.10	2	0.20
Incremento del	X			0.07	2	0.14
Inestabilidad Política cambios que afectan al sector financiero	X			0.06	1	0.06
Fenómenos naturales			X	0.03	1	0.03
Desconocimiento de la institución	X			0.10	2	0.20
Movilización del campo a la ciudad		X		0.06	2	0.12
Decrecimiento de la economía que dificulta el ahorro.	X			0.07	2	0.12
<b>TOTAL</b>				<b>1</b>	<b>26</b>	<b>1.97</b>

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

## **Análisis**

Al evaluar los factores externos en la matriz EFE se obtuvo como resultado 1.97, en donde las oportunidades son superiores (1.08) a las amenazas (0.89). Sin embargo, se determina que la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda al no aprovechar de manera eficiente las oportunidades del entorno esta vulnerable a que las amenazas atenten con el funcionamiento de la entidad, se debe actuar oportunamente.

### *3.3.8.2 Análisis Interno*

#### **1. Cultura de la organización**

La filosofía institucional vigente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda fue redactada en el año 2009 comprendida por la (misión, visión, valores corporativas), en cierta medida la ambigüedad de la cultura organizacional ocasiona que los colaboradores internos no se sientan identificados, prueba de ello es su desconocimiento. Conviene mencionar que la actual misión y visión institucional está enfocada en brindar servicios financieros únicamente a la JURECH que era el mercado inicial sin considerar que en el año 2014 decide brindar financiamiento al mercado local.

#### **2. Planificación**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda no cuenta con una planificación estratégica que direcciona los recursos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, por lo tanto, es necesario proporcionar a la alta gerencia esta herramienta que lograra el desarrollo y crecimiento institucional.

#### **3. Factor Humano**

Al aplicar las encuestas a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda se determinó que el 40% tiene competencias laborales acorde al cargo y funciones que desempeñan, mientras que el 60% no lo tiene, en otras palabras, gran parte de los trabajadores carecen de conocimientos y experiencia.

#### ***4. Seguridad y Guardianía***

La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda posee cámaras de vigilancia y el botón de pánico, pero no cuenta con un guardia que brinde seguridad al personal, los socios o clientes, en consecuencia, refleja inseguridad para los posibles socios o clientes, dificultando la inversión y ahorro.

#### ***5. Mercado de intervención***

La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda enfoca sus productos y servicios financieros hacia el apoyo de actividades productivas como la agricultura, ganadería, comercio y servicios. Prueba de ello la cooperativa mantiene un convenio con una de las organizaciones más grandes de la provincia de Chimborazo cuyos usuarios se dedican a trabajar la tierra, así como apoyar a emprendimientos del mercado local que generalmente han sido excluidos por instituciones financieras grandes.

#### ***6. Publicidad***

La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda realiza escasa publicidad, y cuando la realiza utiliza las redes sociales (Facebook), sin embargo, en el levantamiento de información a través de encuestas a los socios se pudo evidenciar que gran parte prefiere obtener información sobre la institución en una página web enfatizando que la actual no permite la adecuada visualización de información, mientras que el 26% y 22% de los socios encuestados prefieren la televisión y el radio respectivamente y finalmente un 13% prefiere las redes sociales, recalcando que la mayoría de socios no manejan redes sociales, La institución no aplica técnicas de marketing para captar nuevos clientes y socios.

#### ***7. Operaciones***

- **Proceso Operaciones Activas**
  - Solicitar crédito
  - Informar los requisitos para acceder a un crédito
  - Presentar los documentos y recolectar datos
  - Recibir documentos
  - Verificar el cumplimiento de los requisitos

- Visitar a los solicitantes para verificar la consistencia y veracidad de la información
- Analizar la carpeta
- Realizar el análisis económico y financiero
  - Evaluación en la Central de riesgos
  - Evaluar acorde a las 5 C de crédito (Capacidad, Capital, Colateral, Carácter, Condiciones)
- Respuesta
  - Aprobado Según el nivel acorde al monto: Jefe de Crédito o Gerente General
  - Negado Comunicar al solicitante y fin del proceso
- Acordar fecha y hora para firmar los documentos necesarios
  - Solicitante
  - Garantía (Hipotecaria o Quirografaria según corresponda)
- Desembolso del crédito
- Seguimiento y recuperación del crédito
  - Llamadas telefónicas/Mensajes de texto
  - Visitas específicas/Notificaciones
  - Acciones legales

## Cobranza

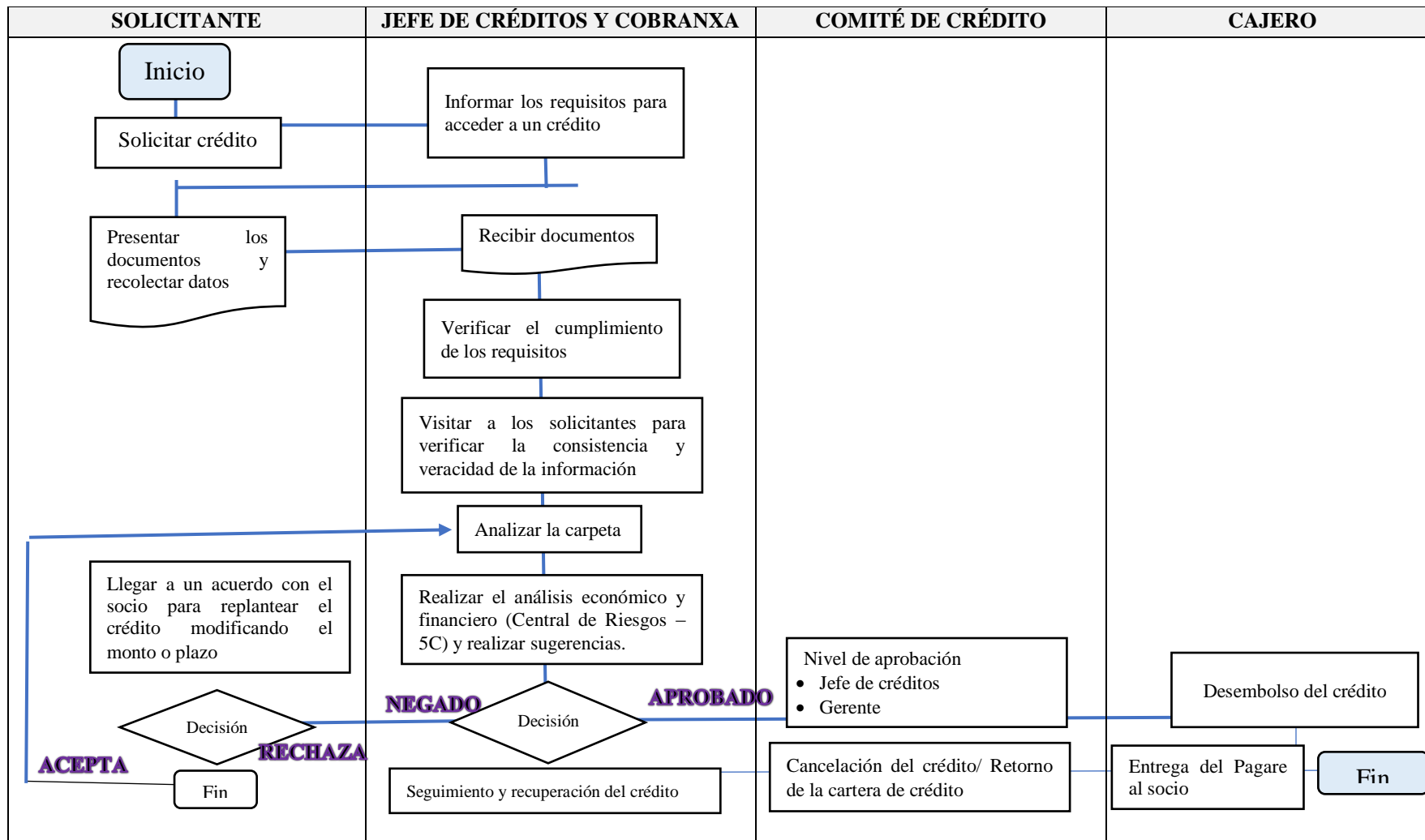
**Tabla 37-3:** Recuperación de cartera

RECUPERACION DE CARTERA								
TIPO DE NOTIFICACIONES	DE 6 A 10 DIAS MORA	11 -20 DIAS MORA	21- 25 DIAS MORA	26 -35 DIAS MORA	35 - 45 DIAS MORA	46-60 DIAS MORA	DE 61 A 75 DIAS MORA	DE 75 A 90 DIAS MORA
Llamadas telefónicas	\$ 2.00							
<b>NOTIFICACIONES PERSONALES CON NOTIFICADOR-ASESORES-NEGOCIOS (SOCIOS QUE QUIEREN PAGAR Y NO PUEDEN)</b>								
Notificación 1 deudor		\$ 5.00						
Llamadas garantes		\$ 2.00						
Notificación 2 deudor			\$ 10.00					
Llamada garantes			\$ 2.00					
Notificación 1 garante				\$ 10.00				
Notificación 3 deudor				\$ 10.00				
Notificación 2 garantes					\$ 10.00			
Ultima advertencia deudor y garante						\$ 20.00		
<b>NOTIFICACIONES PERSONALES CON NOTIFICADOR-ASESORES-NEGOCIOS Y ABOGADO (SOCIOS QUE PUEDEN PAGAR Y NO QUIEREN)</b>								
Notificación Prejudicial 5,000.00 <=							\$ 10.00	
Preparación de documentos trámites							\$ 10.00	

judiciales								
<b>TRAMITES JUDICIALES, TRAMITE LIDERADO POR EL ABOGADO, PAGA TODO O NO TIENE AREGLO (SOCIOS QUE NO TIENEN Y NO QUIEREN PAGAR)</b>								
Inicio de trámites judiciales								10% del monto demandado o valor recuperado, según el caso
<b>EN 90 DIAS DE MORA PAGARA</b>							El socio debe ser informado sobre la tabla de costos de cobranzas al momento de liquidar el crédito y firmar su conocimiento y aprobación	
\$ 91.00								

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda, 2020

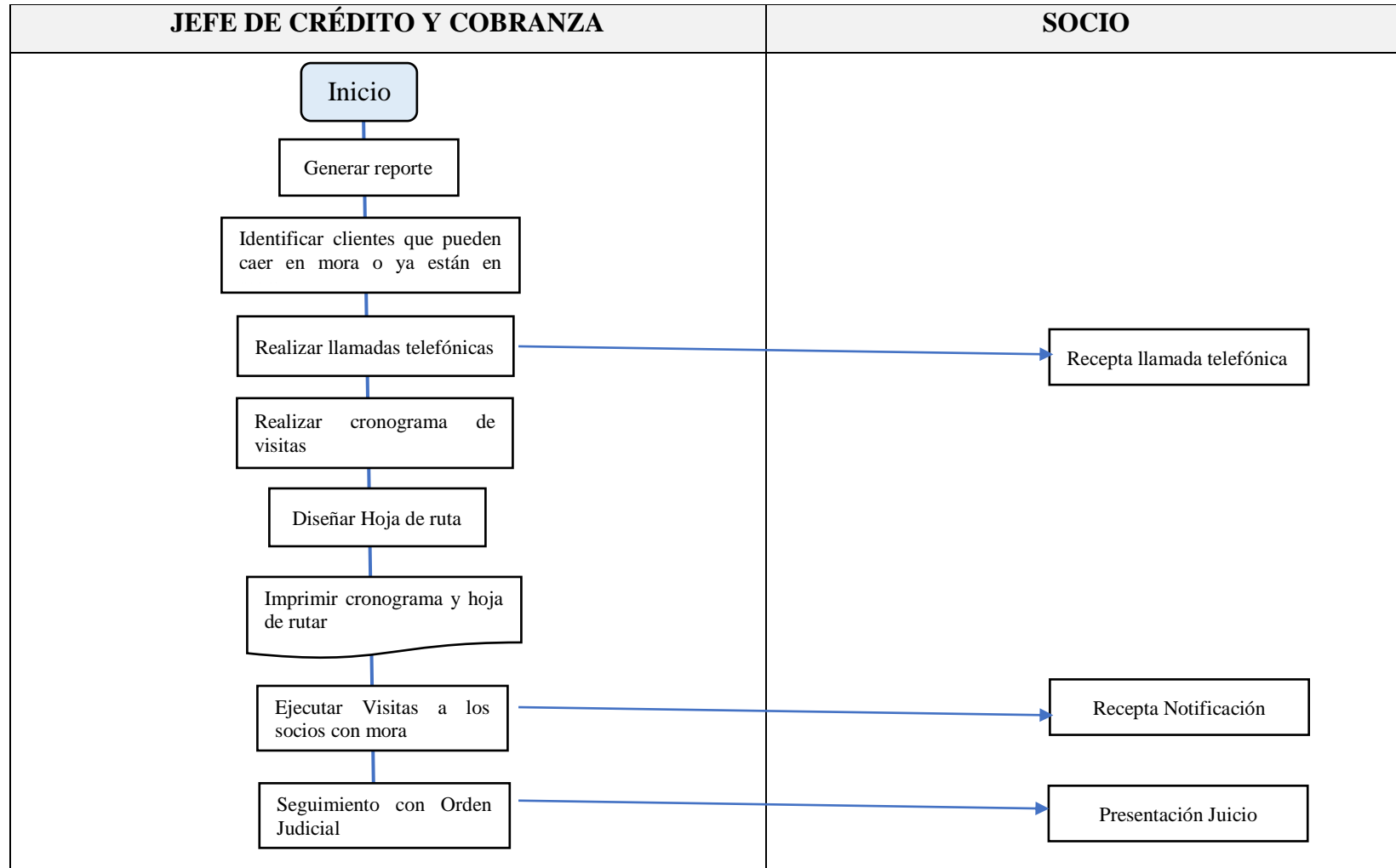
### Flujograma Concesión de créditos



**Gráfico 30-3:** Flujograma Concesión de créditos

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

### Flujograma Recuperación de Cartera



**Gráfico 31-3:** Flujograma Recuperación de Cartera

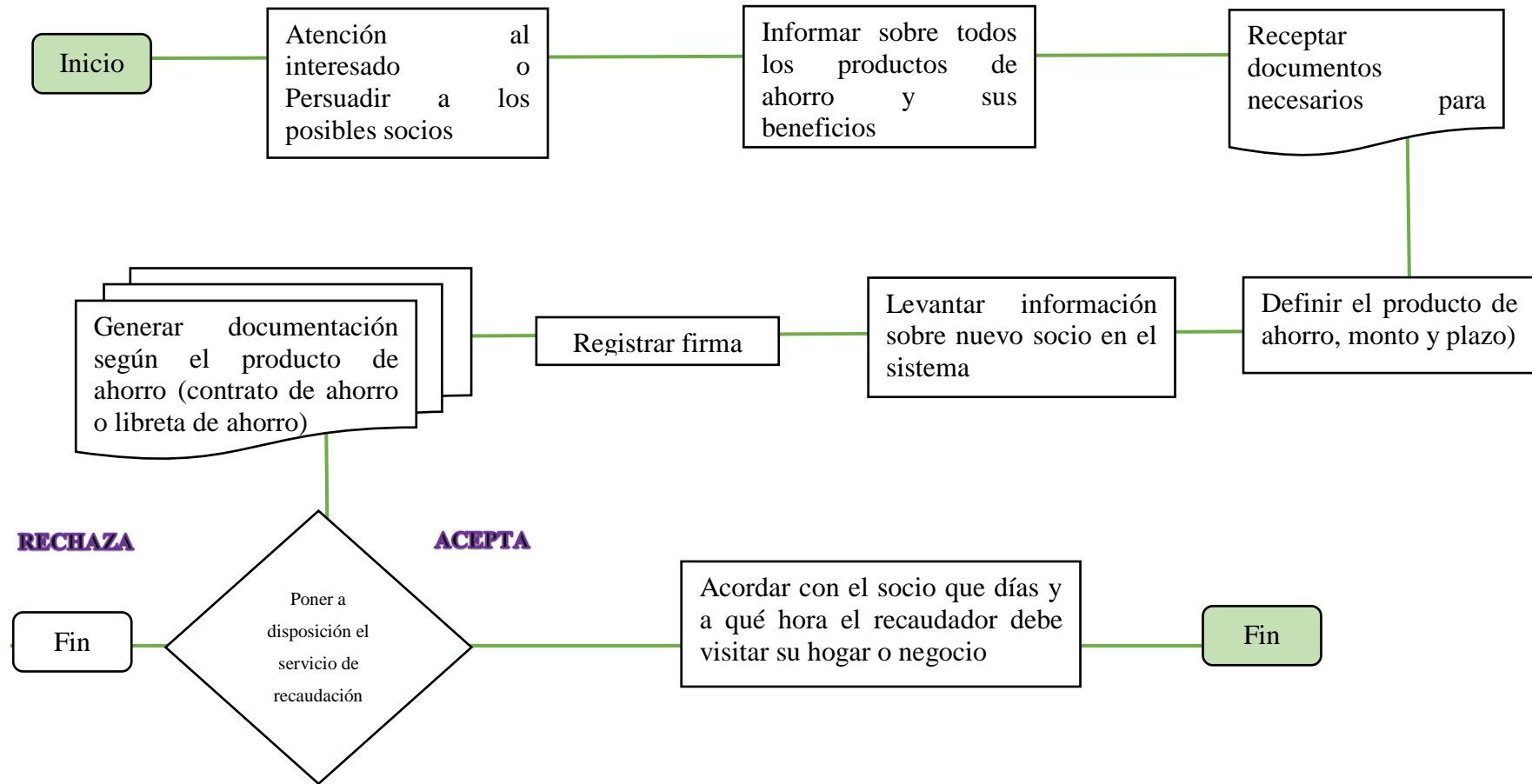
Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

- **Proceso Operaciones Pasivas**

- Atención al interesado o persuadir a los posibles socios
- Informar sobre todos los productos de ahorro y sus beneficios
- Receptar documentos necesarios para la apertura de cuenta
- Definir el producto de ahorro, monto y plazo
- Levantar información sobre nuevo socio en el sistema
- Registrar firma
- Generar documentación según el producto de ahorro (contrato de ahorro o libreta de ahorro)
- Poner a disposición el servicio de recaudación
- Acordar con el socio que días y a qué hora el recaudador debe visitar su hogar o negocio.



**Flujograma apertura una cuenta**



**Gráfico 32-3:** Flujograma apertura una cuenta

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020

## 8. Económico-Financiero

### Análisis Técnico Financiero al Balance General

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARÍA INMACULADA LTDA  
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
EXPRESADO EN DÓLARES

NOMBRE DE LA CUENTA	PERÍODO		ANÁLISIS HORIZONTAL		ANÁLISIS VERTICAL 2019
	dic-18	dic-19	V. ABSOLUTA \$	V. RELATIVA %	
<b>ACTIVO</b>					
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>22317,62</b>	<b>15670,6</b>	<b>-6647,02</b>	<b>-29,78%</b>	<b>4,25%</b>
Caja	1600,27	6215,28	4615,01	288,39%	1,69%
Efectivo	1000,27	5715,28	4715,01	471,37%	1,55%
Efectivo en Boveda	1000,27	5715,28	4715,01	471,37%	1,55%
CAJA CHICA	600	500	-100	-16,67%	0,14%
Caja Chica	600	500	-100	-16,67%	0,14%
Bancos y otras instituciones financi	20717,35	9455,32	-11262,03	-54,36%	2,57%
Bancos e instituciones financieras	20499,37	9173,04	-11326,33	-55,25%	2,49%
Cuentas de Ahorro	19049,53	8909,97	-10139,56	-53,23%	2,42%
Bancodesarrollo CTA AH No17000	858,13	148,51	-709,62	-82,69%	0,04%
Sol de los Andes CTA AH 070101	18191,4	8120,43	-10070,97	-55,36%	2,20%
COAC ACCION POPULAR	0	641,03	641,03	0,00%	0,17%
Cuentas Corrientes	1449,84	263,07	-1186,77	-81,86%	0,07%
Bancodesarrollo CTA CTE No 170	1449,84	263,07	-1186,77	-81,86%	0,07%
INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIER	217,98	282,28	64,3	29,50%	0,08%
El Sagrario Cta Ah No 2023121858	217,98	282,28	64,3	29,50%	0,08%
<b>INVERSIONES</b>	<b>0</b>	<b>20000</b>	<b>20000</b>	<b>0,00%</b>	<b>5,43%</b>
Mantenidas hasta el vencimiento de e	0	20000	20000	0,00%	5,43%
DE 31 A 90 DÍAS SECTOR FINANCIERO	0	20000	20000	0,00%	5,43%
Coac Acción Popular	0	20000	20000	0,00%	5,43%
<b>CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>230933,19</b>	<b>293964,93</b>	<b>63031,74</b>	<b>27,29%</b>	<b>79,77%</b>
Cartera de créditos comercial priori	0	11575,05	11575,05	0,00%	3,14%
De 1 a 30 días	0	1129,98	1129,98	0,00%	0,31%
De 31 a 90 días	0	2548,15	2548,15	0,00%	0,69%
De 91 a 180 días	0	3813,49	3813,49	0,00%	1,03%
De 181 a 360 días	0	3992,9	3992,9	0,00%	1,08%
De más de 360 días	0	90,53	90,53	0,00%	0,02%
Cartera de créditos de consumo prior	4597,67	1271,98	-3325,69	-72,33%	0,35%
De 1 a 30 días	433,35	445	11,65	2,69%	0,12%
De 1 a 30 Días	433,35	445	11,65	2,69%	0,12%
De 31 a 90 días	886,52	547,4	-339,12	-38,25%	0,15%
De 31 a 90 días	886,52	547,4	-339,12	-38,25%	0,15%
De 91 a 180 días	1122,2	137,1	-985,1	-87,78%	0,04%
De 91 a 180 días	1122,2	137,1	-985,1	-87,78%	0,04%
De 181 a 360 días	1876,02	142,48	-1733,54	-92,41%	0,04%
De 181 a 360 días	1876,02	142,48	-1733,54	-92,41%	0,04%
De más de 360 días	279,58	0	-279,58	-100,00%	0,00%
De más de 360 días	279,58	0	-279,58	-100,00%	0,00%
Cartera de créditos para la microemp	227097,3	280979,96	53882,66	23,73%	76,25%
De 1 a 30 días	18261,77	24031,29	5769,52	31,59%	6,52%
De 1 a 30 días microcrédito	18261,77	24031,29	5769,52	31,59%	6,52%
De 31 a 90 días	33253,41	41880,62	8627,21	25,94%	11,36%
De 31 a 90 días microcrédito	33253,41	41880,62	8627,21	25,94%	11,36%
De 91 a 180 días	42539,02	56585,05	14046,03	33,02%	15,35%
De 91 a 180 días microcrédito	42539,02	56585,05	14046,03	33,02%	15,35%

De 181 a 360 días	57256,13	70995	13738,87	24,00%	19,26%
De 181 a 360 días microcrédito	57256,13	70995	13738,87	24,00%	19,26%
De más de 360 días	75786,97	87488	11701,03	15,44%	23,74%
De más de 360 días microcrédito	75786,97	87488	11701,03	15,44%	23,74%
Cartera de créditos para la microemp	485,44	1611,51	1126,07	231,97%	0,44%
De 1 a 30 días	366,75	1009,27	642,52	175,19%	0,27%
De 1 a 30 días microcrédito	366,75	1009,27	642,52	175,19%	0,27%
De 31 a 90 días	118,69	464,21	345,52	291,11%	0,13%
De 31 a 90 días microcrédito	118,69	464,21	345,52	291,11%	0,13%
De 91 a 180 días	0	138,03	138,03	0,00%	0,04%
De 91 a 180 días microcrédito	0	138,03	138,03	0,00%	0,04%
Cartera de créditos para la microemp	2845,99	2619,64	-226,35	-7,95%	0,71%
De 31 a 90 días	240,58	906,54	665,96	276,81%	0,25%
De 31 a 90 días – Microcrédito	240,58	906,54	665,96	276,81%	0,25%
De 91 a 180 días	183,44	480,94	297,5	162,18%	0,13%
De 91 a 180 días – Microcrédito	183,44	480,94	297,5	162,18%	0,13%
De 181 a 360 días	380,46	600,88	220,42	57,94%	0,16%
De 181 a 270 días - Microcrédito	380,46	600,88	220,42	57,94%	0,16%
De más de 360 días	2041,51	631,28	-1410,23	-69,08%	0,17%
De más de 270 días - Microcrédito	2041,51	631,28	-1410,23	-69,08%	0,17%
(Provisiones para créditos incobrable	-4093,21	-4093,21	0	0,00%	-1,11%
(Cartera de créditos de consumo pr	-360,9	-360,9	0	0,00%	-0,10%
(Cartera de créditos para la micro	-3732,31	-3732,31	0	0,00%	-1,01%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>27030,41</b>	<b>19767,63</b>	<b>-7262,78</b>	<b>-26,87%</b>	<b>5,36%</b>
Intereses por cobrar de cartera de c	2835,8	3478,71	642,91	22,67%	0,94%
Cartera de créditos comercial prio	0	82,07	82,07	0,00%	0,02%
Cartera de créditos de consumo pri	55,13	22,25	-32,88	-59,64%	0,01%
Cartera de créditos para la microe	2780,67	3374,39	593,72	21,35%	0,92%
Cartera de créditos microempresa	2780,67	3374,39	593,72	21,35%	0,92%
Pagos por cuenta de socios	44,54	0	-44,54	-100,00%	0,00%
Gastos judiciales	44,54	0	-44,54	-100,00%	0,00%
Cuentas por cobrar varias	24150,07	16288,92	-7861,15	-32,55%	4,42%
Anticipos al personal	20	150	130	650,00%	0,04%
Servicios no financieros	284,6	107,61	-176,99	-62,19%	0,03%
Otras	23845,47	16031,31	-7814,16	-32,77%	4,35%
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>10024,05</b>	<b>7976,16</b>	<b>-2047,89</b>	<b>-20,43%</b>	<b>2,16%</b>
Muebles, enseres y equipos de oficin	5551	5551	0	0,00%	1,51%
Equipos de computación	7721,59	8057,59	336	4,35%	2,19%
(Depreciación acumulada)	-3248,54	-5632,43	-2383,89	73,38%	-1,53%
(Muebles, enseres y equipos de ofi	-416,34	-832,68	-416,34	100,00%	-0,23%
(Equipos de computación)	-2832,2	-4799,75	-1967,55	69,47%	-1,30%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>14208,87</b>	<b>11139,84</b>	<b>-3069,03</b>	<b>-21,60%</b>	<b>3,02%</b>
Inversiones en acciones y participac	50	520	470	940,00%	0,14%
EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS					
Coac El Sagrario Ltda	50	520	470	940,00%	0,14%
Coac Sol de los Andes Ltda	30	30	0	0,00%	0,01%
Coac Sol de los Andes Ltda	20	20	0	0,00%	0,01%
COAC ACCION POPULAR	0	470	470	0,00%	0,13%
Gastos y pagos anticipados	6446,95	4718	-1728,95	-26,82%	1,28%
Anticipos a terceros	4500	4006,3	-493,7	-10,97%	1,09%
Garantía de Arriendos	300	300	0	0,00%	0,08%
Otros	1646,95	1646,95	0	0,00%	0,45%
(Amortización de gastos anticipado	0	-1235,25	-1235,25	0,00%	-0,34%
Gastos diferidos	5948,79	3551,54	-2397,25	-40,30%	0,96%
Gastos de instalación	2430,31	2766,31	336	13,83%	0,75%
Programas de computación	12995,6	14395,6	1400	10,77%	3,91%
OTROS	500	500	0	0,00%	0,14%
Publicidad y Propaganda	500	500	0	0,00%	0,14%
(Amortización acumulada gastos dif	-9977,12	-14110,37	-4133,25	41,43%	-3,83%
Materiales, mercaderías e insumos	1583,7	2106,3	522,6	33,00%	0,57%
Proveeduría	1583,7	2106,3	522,6	33,00%	0,57%
Otros	179,43	244	64,57	35,99%	0,07%
OTROS IMPUESTOS	179,43	243	63,57	35,43%	0,07%
Anticipo Impuesto a la Renta	57,84	57,84	0	0,00%	0,02%

RENDIMIENTOS FINANCIEROS	12,56	12,56	0	0,00%	0,00%
IRF Impuestos Retenidos	109,03	172,6	63,57	58,31%	0,05%
Faltantes de caja	0	1	1	0,00%	0,00%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>304514,14</b>	<b>368519,16</b>	<b>64005,02</b>	<b>21,02%</b>	<b>100%</b>
<b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>	<b>-254062,16</b>	<b>-313797,86</b>	<b>59735,7</b>	<b>23,51%</b>	<b>97,56%</b>
Depósitos a la vista	-143660,21	-195388,18	51727,97	36,01%	60,74%
Depósitos de ahorro	-143660,21	-195388,18	51727,97	36,01%	60,74%
Cuentas de Ahorro Activas	-110245,54	-112706,44	2460,9	2,23%	35,04%
Cuentas de Ahorro Inactivas	-11288,23	-5869,12	-5419,11	-48,01%	1,82%
Ahorro Crédito Activa	-4644,01	-13734,38	9090,37	195,74%	4,27%
Ahorro Crédito Inactiva	0	-5,74	5,74	0,00%	0,00%
Mi Ahorruto Emergencia Activa	0	-70,25	70,25	0,00%	0,02%
Mi Ahorruto para el Futuro Activ	-17388,84	-63002,25	45613,41	262,31%	19,59%
Depósitos a plazo	-110401,95	-118409,68	8007,73	7,25%	36,81%
De 1 a 30 días	-4700	-14955	10255	218,19%	4,65%
De 31 a 90 días	-19974,78	-42654,66	22679,88	113,54%	13,26%
De 91 a 180 días	-43585	-10936,74	-32648,26	-74,91%	3,40%
De 181 a 360 días	-42142,17	-49863,28	7721,11	18,32%	15,50%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>-8354,08</b>	<b>-7825,85</b>	<b>-528,23</b>	<b>-6,32%</b>	<b>2,43%</b>
Intereses por pagar	-2151,3	-3365,75	1214,45	56,45%	1,05%
Depósitos a plazo	-2151,3	-3365,75	1214,45	56,45%	1,05%
Obligaciones patronales	-1583,54	-2378,82	795,28	50,22%	0,74%
Remuneraciones	-1023,1	-983,35	-39,75	-3,89%	0,31%
Beneficios Sociales	-288,66	-1006,61	717,95	248,72%	0,31%
Aportes al IESS	-271,78	-316,19	44,41	16,34%	0,10%
Prestamos Iess Empleados	0	-72,67	72,67	0,00%	0,02%
Retenciones	-1852,85	-319,11	-1533,74	-82,78%	0,10%
<b>RETENCIONES FISCALES</b>	<b>-1806,18</b>	<b>-227,39</b>	<b>-1578,79</b>	<b>-87,41%</b>	<b>0,07%</b>
1% Retenciones Bienes y Servicio	-10,37	-0,67	-9,7	-93,54%	0,00%
2% Ret. Entre Sociedades	-57,25	-4,14	-53,11	-92,77%	0,00%
2% RENDIMIENTOS FINANCIEROS	-5,39	-17,3	11,91	220,96%	0,01%
10% Ret. Predomina el Intelecto	-379	-67,11	-311,89	-82,29%	0,02%
30% IVA Bienes	-3,45	-2,39	-1,06	-30,72%	0,00%
70% IVA Servicios	-114,83	-8,97	-105,86	-92,19%	0,00%
100% Iva Servicios Profesionales	-454,8	-80,53	-374,27	-82,29%	0,03%
100% Iva Persona Natural	-229,95	-20,4	-209,55	-91,13%	0,01%
8% Servicios	-10,92	-13,6	2,68	24,54%	0,00%
1% SEGUROS Y REASEGUROS	-0,1	-0,12	0,02	20,00%	0,00%
Iva cobrado	-540,12	-12,16	-527,96	-97,75%	0,00%
Otras retenciones	-46,67	-91,72	45,05	96,53%	0,03%
SEGURO DESGRAVAMEN	-46,67	-91,72	45,05	96,53%	0,03%
Contribuciones, impuestos y multas	-86	-86	0	0,00%	0,03%
CAPACITACIONES	-86	-86	0	0,00%	0,03%
Proveedores	-2680,39	-1676,17	-1004,22	-37,47%	0,52%
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>-9807,81</b>	<b>0</b>	<b>-9807,81</b>	<b>-100,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>-10</b>	<b>-34,42</b>	<b>24,42</b>	<b>244,20%</b>	<b>0,01%</b>
Otros	-10	-34,42	24,42	244,20%	0,01%
Sobrantes de caja	-10	-34,42	24,42	244,20%	0,01%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>-272234,05</b>	<b>-321658,13</b>	<b>49424,08</b>	<b>18,15%</b>	<b>100%</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>-24454,26</b>	<b>-27077,26</b>	<b>2623</b>	<b>10,73%</b>	<b>57,78%</b>
Aportes de socios	-24454,26	-27077,26	2623	10,73%	57,78%
<b>RESERVAS</b>	<b>-11816,82</b>	<b>-20699,4</b>	<b>8882,58</b>	<b>75,17%</b>	<b>44,17%</b>
Legales	-10983,34	-19865,92	8882,58	80,87%	42,39%
Fondo Irrepartible	-10983,34	-19865,92	8882,58	80,87%	42,39%
Especiales	-833,48	-833,48	0	0,00%	1,78%
A disposición de la Asamblea de Re	-623,83	-623,83	0	0,00%	1,33%
Para futuras capitalizaciones	-209,65	-209,65	0	0,00%	0,45%
<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>-280</b>	<b>-280</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,60%</b>

Donaciones	-280	-280	0	0,00%	0,60%
En efectivo	-280	-280	0	0,00%	0,60%
<b>RESULTADOS</b>	<b>4270,99</b>	<b>1195,63</b>	<b>-3075,36</b>	<b>-72,01%</b>	<b>-2,51%</b>
Utilidades o excedentes acumuladas	-443,71	-443,71	0	0,00%	0,95%
(PÉRDIDAS ACUMULADAS)		4714,7	4714,7	0,00%	-10,06%
Excedente del período		-3075,36	-3075,36	0,00%	6,56%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-32280,09</b>	<b>-46861,03</b>	<b>14580,94</b>	<b>45,17%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL PASIVO &amp; PATRIMONIO</b>	<b>-304514,14</b>	<b>-368519,16</b>	<b>64005,02</b>	<b>21,02%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda

### Análisis Horizontal al Balance General (2018-2019)

Mediante la información obtenida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., en sus estados individuales de Situación Financiera del año 2018 y 2019 se puede observar:

### ACTIVO

Tabla 38-3: Activo Coac MI

CUENTA	2018	2019	VARIACIÓN
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>280281,22</b>	<b>349403,16</b>	<b>24.66%</b>
FONDOS DISPONIBLES	22317,62	15670,60	-29,78%
INVERSIONES	0	20000	0%
CARTERA DE CRÉDITOS	230933,19	293964,93	27,29%
CUENTAS POR COBRAR	27030,41	19767,63	-26,87%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>10024,05</b>	<b>7976,16</b>	<b>-20.43%</b>
PROPIEDADES Y EQUIPO	10024,05	7976,16	-20,43%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>14208,87</b>	<b>11139,84</b>	<b>-21,60%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>304514,14</b>	<b>368519,16</b>	<b>21.02%</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y crédito María Inmaculada Ltda

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

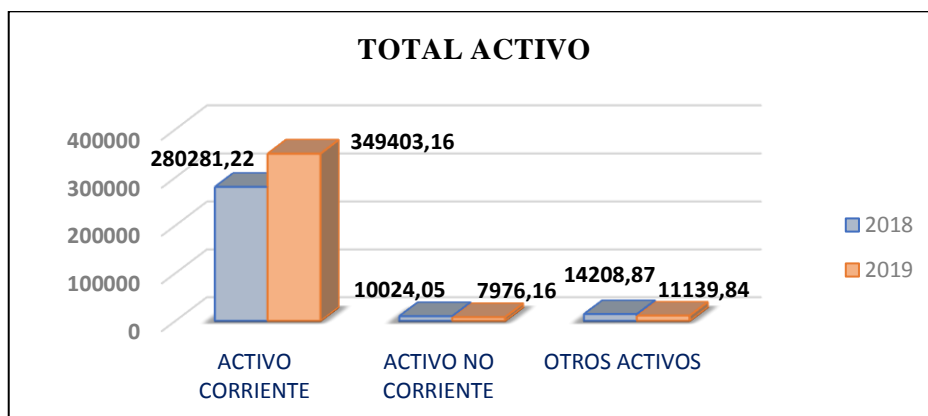


Gráfico 33-3: Total Activo Coac MI

Fuente: Pilamunga, Y, 2020.

Al realizar el análisis horizontal al Balance General se puede evidenciar que la institución presenta un incremento del 24.66% en el activo corriente o circulante en el año 2019 a raíz de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda ha incrementado su cartera de créditos a través del producto Microcrédito. Por otro lado, existe una disminución en el activo no corriente del 20.43% con respecto al año anterior debido a que no se realizó ninguna inversión en la adquisición de muebles, enseres o quipos para la institución. Con respecto a la cuenta otros activos tuvieron una disminución del 21.60% en el año 2019 debido a que se redujeron los gastos y pagos anticipos.

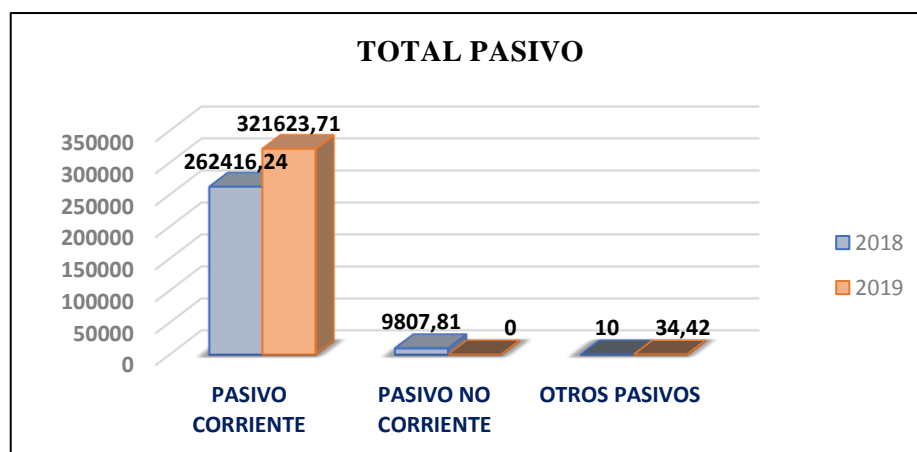
## PASIVO

**Tabla 39-3:** Pasivo Coac MI

CUENTA	2018	2019	VARIACIÓN
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>262416,24</b>	<b>321623,71</b>	<b>22.56</b>
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	254062,16	313797,86	23,51%
CUENTAS POR PAGAR	8354,08	7825,85	-6,32%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>9807,81</b>	<b>0</b>	<b>-100%</b>
OB. FINANCIERAS PL	9807,81	0	-100%
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>10</b>	<b>34,42</b>	<b>244,20%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>272234,05</b>	<b>321658,10</b>	<b>18,15%</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y crédito María Inmaculada Ltda

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 34-3:** Total Pasivo Coac Mi

Fuente: Pilamunga, Y, 2020.

Al realizar el análisis horizontal se evidencia que existe un aumento del 22.56% en el pasivo corriente en el año 2019 debido a que se ha potencializado los depósitos y a su vez hubo una disminución del 6.32% en las cuentas por pagar a raíz de la reducción en los proveedores. Por otro lado, existe una decremento del 100% en el pasivo no corriente esto se da porque las

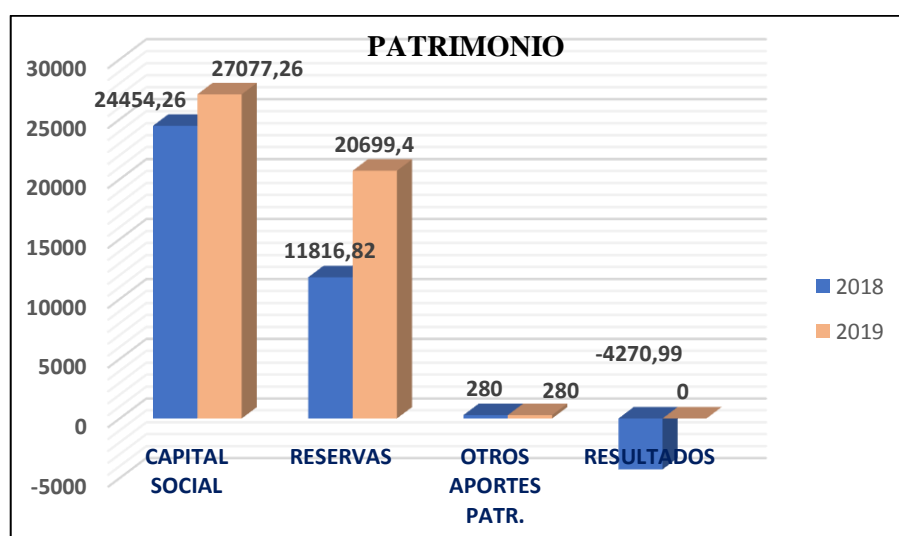
obligaciones financieras a largo plazo en el año 2019 fueron canceladas y otras refinanciadas a corto plazo. Finalmente, la cuenta otros pasivos tuvo un incremento correspondiente al 244.20% debido a que se asignó un valor mayor a cuentas de operación.

## PATRIMONIO

**Tabla 40-3:** Patrimonio Coac MI

CUENTA	2018	2019	VARIACIÓN
CAPITAL SOCIAL	24454,26	27077,26	10,73%
RESERVAS	11816,82	20699,4	75,17%
OTROS APORTES PATR.	280	280	0%
RESULTADOS	-4270,99	-1195,63	-72,01%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>32280,09</b>	<b>46861,039</b>	<b>45,17%</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y crédito María Inmaculada Ltda  
Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 35-3:** Patrimonio Coac Mi

Fuente: Pilamunga, Y, 2020.

Referente al Patrimonio existe un incremento del 45.17% con respecto al año anterior, la participación porcentual más representativa corresponde al Capital Social con \$ 24454,26 en el año 2018 y \$ 27077,26 en el 2019 se evidencia un incremento del 10.73% por el aumento de las aportaciones de los socios para seguir impulsando la economía popular y solidaria de los sectores más vulnerables. Con respecto a las reservas se puede observar un aumento del 75.17% y finalmente en la cuenta Resultados del ejercicio presenta una disminución del 72.01% a raíz de que la cooperativa presentó en el año 2018 pérdidas en el ejercicio y en el año 2019 se recuperó sin embargo las utilidades no fueron significativas.

### **Análisis Vertical al Balance General (diciembre 2019)**

Capital de Trabajo 94%	Pasivo 87%
Capacidad Instalada 6%	Patrimonio 13%

Con la información obtenida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., en su estado de situación financiera del año 2019, se puede observar que el Total Activo es de \$ 368519,16 equivalente al 100%, la participación porcentual más representativa se encuentra en el Capital de Trabajo Operativo con el 94% un valor elevado que está acorde al giro del negocio al ser una cooperativa de ahorro y crédito en donde se encuentran los fondos disponibles, inversiones y la cartera de créditos que equivale el mayor peso porcentual siendo este de 79.77 por ciento. Por otro lado, la capacidad Instalada representa el 6% del Activo Total, esto son todos los bienes que posee la cooperativa un valor inferior al considerar que la institución no tiene una infraestructura propia.

Con respecto al Pasivo Total la cooperativa registra el 87% de la Inversión Empresarial en donde la cuenta obligaciones con el público es la cantidad más significativa. En consecuencia, el Patrimonio corresponde el 13%, se puede evidencia que en este grupo el valor con mayor peso porcentual radica en el capital social correspondiente a las aportaciones que realizaron los socios para que la institución cumpla con el objetivo para la cual fue creada, por otro lado, los resultados no han sido favorables debido a que la cooperativa registra pérdidas acumuladas del año anterior y a pesar se obtuvo en este periodo una Utilidad esta no es significativa.



## Análisis Técnico Financiero al Estado de Resultados

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MARÍA INMACULADA LTDA ESTADO DE RESULTADOS

NOMBRE DE LA CUENTA	PERÍODO		ANÁLISIS HORIZONTAL		ANÁLISIS VERTICAL 2019
	dic-18	dic-19	V. ABS. \$	V. REL. %	
<b>INGRESO</b>					
<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>-50438,2</b>	<b>-46779,23</b>	<b>-3658,97</b>	<b>-7,25%</b>	<b>88,56%</b>
Depósitos	-527,87	-336,4	-191,47	-36,27%	0,64%
DEPÓSITOS EN INSTITUCIONES FINANCI	-527,87	-336,4	-191,47	-36,27%	0,64%
Bancodesarrollo CTA AHORRO	-14,48	-44,94	30,46	210,36%	0,09%
El Sagrario Cta Ah No 2023121858	-4,26	-2,66	-1,6	-37,56%	0,01%
Bancodesarrollo CTA CTE	-347,73	-128,01	-219,72	-63,19%	0,24%
SOL DE LOS ANDES	-161,4	-133,81	-27,59	-17,09%	0,25%
ACCION POPULAR	0	-26,98	26,98	0,00%	0,05%
Intereses y descuentos de inversione	0	-705	705	0,00%	1,33%
Mantenidas hasta el vencimiento	0	-705	705	0,00%	1,33%
Intereses y descuentos de cartera de	-49910,33	-45737,83	-4172,5	-8,36%	86,59%
Cartera de créditos comercial prio	0	-303,78	303,78	0,00%	0,58%
Cartera de créditos de consumo pri	-3231,95	-341,33	-2890,62	-89,44%	0,65%
Cartera de créditos para la microe	-42530,96	-43570,93	1039,97	2,45%	82,48%
Cartera de créditos para la micr	-42530,96	-43570,93	1039,97	2,45%	82,48%
De mora	-4147,42	-1521,79	-2625,63	-63,31%	2,88%
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>-5547,11</b>	<b>-2789,78</b>	<b>-2757,33</b>	<b>-49,71%</b>	<b>5,28%</b>
Otros servicios	-5547,11	-2789,78	-2757,33	-49,71%	5,28%
Tarifados con costo máximo	-5529,11	-2761,78	-2767,33	-50,05%	5,23%
Libretas Perdidas	-18	-28	10	55,56%	0,05%
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>-4154,24</b>	<b>-3255,09</b>	<b>-899,15</b>	<b>-21,64%</b>	<b>6,16%</b>
Recuperaciones de activos financiero	-3218,24	-1171,83	-2046,41	-63,59%	2,22%
Intereses y comisiones de ejercici	-3218,24	-1171,83	-2046,41	-63,59%	2,22%
Otros	-936	-2083,26	1147,26	122,57%	3,94%
Notificaciones	-936	-2083,26	1147,26	122,57%	3,94%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>-60139,55</b>	<b>-52824,1</b>	<b>-7315,45</b>	<b>-12,16%</b>	<b>100%</b>
<b>GASTOS</b>					
<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>8005,15</b>	<b>8176,6</b>	<b>171,45</b>	<b>2,14%</b>	<b>15,48%</b>
Obligaciones con el público	7867,58	7464,64	-402,94	-5,12%	14,13%
Depósitos de ahorro	1597,05	1356,36	-240,69	-15,07%	2,57%
Depositos en Ahorro	1597,05	1356,36	-240,69	-15,07%	2,57%
Depósitos a plazo	6270,53	6108,28	-162,25	-2,59%	11,56%
Obligaciones financieras	137,57	711,96	574,39	417,53%	1,35%
Obligaciones con instituciones fin	137,57	711,96	574,39	417,53%	1,35%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>56417,21</b>	<b>41476,66</b>	<b>-14940,55</b>	<b>-26,48%</b>	<b>78,52%</b>
Gastos de personal	21979,31	17336,78	-4642,53	-21,12%	32,82%
Remuneraciones mensuales	9247,72	8747,49	-500,23	-5,41%	16,56%
Beneficios sociales	1611,49	2295,59	684,1	42,45%	4,35%
Aportes al IESS	1336,27	1556,13	219,86	16,45%	2,95%
Fondo de reserva IESS	465,87	0	-465,87	-100,00%	0,00%
Horas Extras	786,43	0	-786,43	-100,00%	0,00%
Comisiones	822,72	0	-822,72	-100,00%	0,00%
OTROS	7708,81	4737,57	-2971,24	-38,54%	8,97%
Uniformes	658,19	0	-658,19	-100,00%	0,00%

Servicios Ocasionales	5395,62	2080	-3315,62	-61,45%	3,94%
Subsistencias	80	0	-80	-100,00%	0,00%
Bonificacion 25 %	225	0	-225	-100,00%	0,00%
Indemnizaciones	1350	0	-1350	-100,00%	0,00%
Vacaciones	0	11,78	11,78	0,00%	0,02%
Comisiones	0	2645,79	2645,79	0,00%	5,01%
Honorarios	9699,07	7057,7	-2641,37	-27,23%	13,36%
Honorarios profesionales	9699,07	7057,7	-2641,37	-27,23%	13,36%
Servicios varios	12053,52	7786,95	-4266,57	-35,40%	14,74%
Movilización, fletes y embalajes	507,39	153,98	-353,41	-69,65%	0,29%
Servicios de guardiana	45	90	45	100,00%	0,17%
Publicidad y propaganda	3161,4	1556,01	-1605,39	-50,78%	2,95%
Servicios básicos	48,61	48,61	0	0,00%	0,09%
Seguros	467,04	0	-467,04	-100,00%	0,00%
Arrendamientos	2294,8	2667,15	372,35	16,23%	5,05%
Pagina Web	39,2	0	-39,2	-100,00%	0,00%
Gasto Seguro de Desgravamen	76,59	0	-76,59	-100,00%	0,00%
OTROS SERVICIOS	4331,65	3271,2	-1060,45	-24,48%	6,19%
Gastos Bancarios	60,07	61,03	0,96	1,60%	0,12%
Copias e Impresiones	37,47		-37,47	-100,00%	0,00%
Refrigerios	489,42	177,87	-311,55	-63,66%	0,34%
Capacitaciones	155,8	56	-99,8	-64,06%	0,11%
Material de Oficina y Limpieza	744,49	15,7	-728,79	-97,89%	0,03%
Mantenimiento Sistema	2844,4	1952,6	-891,8	-31,35%	3,70%
Servicios Buro de Credito	1179,36	1008	-171,36	-14,53%	1,91%
Impuestos, contribuciones y multas	979,2	1425,55	446,35	45,58%	2,70%
Impuestos Municipales	813,52	171,58	-641,94	-78,91%	0,32%
Aportes a la SEPS	105,42	134,14	28,72	27,24%	0,25%
Aportes al COSEDE por prima fija	56,65	254,06	197,41	348,47%	0,48%
MULTAS Y OTRAS SANCIONES	3,61	50,57	46,96	1300,83%	0,10%
Multas y Otras Sanciones -SRI	3,61	50,57	46,96	1300,83%	0,10%
IMPUESTOS Y APOR	0	815,2	815,2	0,00%	1,54%
Aportes Uprocach	0	815,2	815,2	0,00%	1,54%
Depreciaciones	2623,66	2383,89	-239,77	-9,14%	4,51%
Muebles, enseres y equipos de ofic	416,34	416,34	0	0,00%	0,79%
Equipos de computación	2207,32	1967,55	-239,77	-10,86%	3,72%
Amortizaciones	6540,13	4133,25	-2406,88	-36,80%	7,82%
Gastos de instalación	727,77	719,59	-8,18	-1,12%	1,36%
Programas de computación	5715,13	3288,65	-2426,48	-42,46%	6,23%
OTROS	97,23	125,01	27,78	28,57%	0,24%
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	97,23	125,01	27,78	28,57%	0,24%
Otros gastos	2493,41	1352,54	-1140,87	-45,76%	2,56%
Suministros diversos	1845,63	914,03	-931,6	-50,48%	1,73%
Mantenimiento y reparaciones	426,06	171,2	-254,86	-59,82%	0,32%
OTROS	221,72	267,31	45,59	20,56%	0,51%
Gastos no Deducibles	221,72	267,31	45,59	20,56%	0,51%
<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	<b>431,89</b>	<b>95,48</b>	<b>-336,41</b>	<b>-77,89%</b>	<b>0,18%</b>
Intereses y comisiones devengados en	431,89	95,48	-336,41	-77,89%	0,18%
R. GASTO EJERCICIO ANTERIOR	431,89	95,48	-336,41	-77,89%	0,18%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>64854,25</b>	<b>49748,74</b>	<b>-15105,51</b>	<b>-23,29%</b>	<b>94,18%</b>
<b>EX. O DÉF. DEL PERIODO</b>	<b>(4714,7)</b>	<b>3075,36</b>	<b>-1639,34</b>	<b>-7790,06</b>	<b>-165,23%</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda

## Análisis Horizontal al Estado de Resultados (2018-2019)

Mediante la información obtenida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., en los Estados de Resultados del año 2018 y 2019 se puede observar:

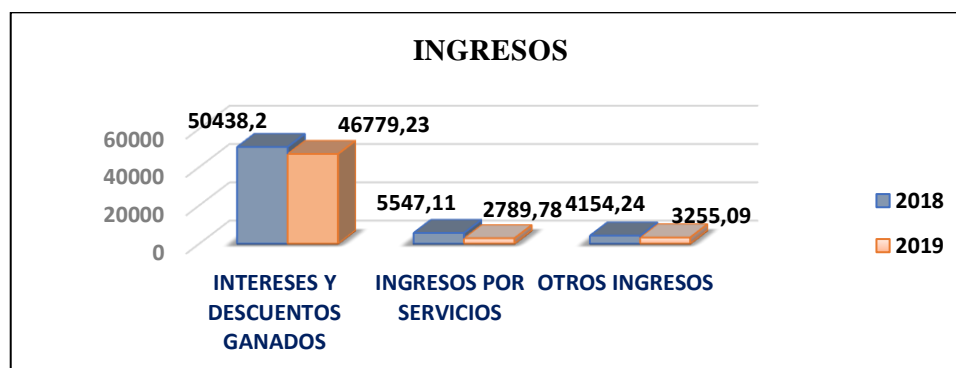
### INGRESOS

**Tabla 41-3:** Ingresos Coac MI

CUENTA	2018	2019	VARIACIÓN
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	50438,2	46779,23	-7,25%
INGRESOS POR SERVICIOS	5547,11	2789,78	-49,71%
OTROS INGRESOS	4154,24	3255,09	-21,64%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>60139,55</b>	<b>52824,1</b>	<b>-12,16%</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y crédito María Inmaculada Ltda

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 36-3:** Ingresos Coac Mi

Fuente: Pilamunga, Y, 2020.

Al efectuar el análisis horizontal en los Estados de Resultados de los periodos 2018 - 2019 se puede evidenciar que los Ingresos presentan una disminución del 12,16% en relación con el año anterior debido a que se redujeron los fondos para generar intereses por inversiones en instituciones financieras (Coac El Sagrario, Sol de los Andes y Acción Popular), de igual manera la cooperativa presenta una disminución del 49,71% y 21,64% en los ingresos por servicios y otros ingresos respectivamente.

### GASTOS

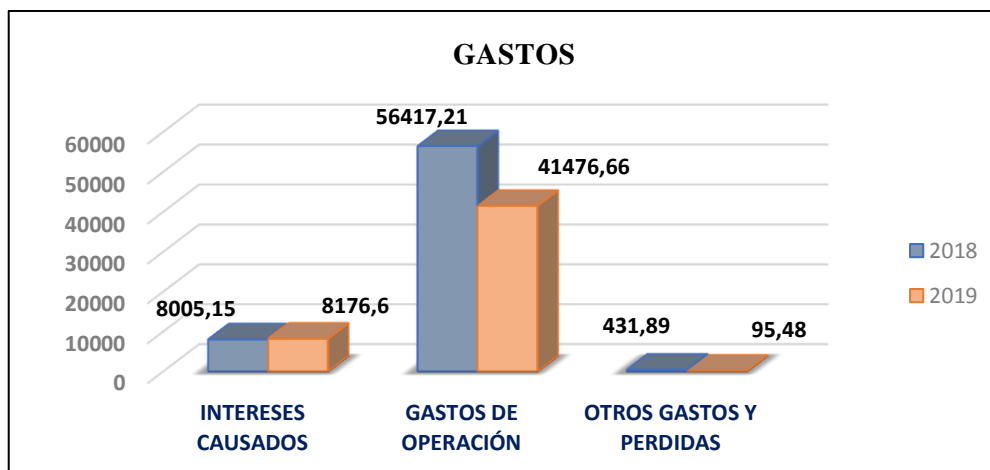
**Tabla 42-3:** Gastos Coac MI

CUENTA	2018	2019	VARIACIÓN
INTERESES CAUSADOS	8005,15	8176,6	2,14%

GASTOS DE OPERACIÓN	56417,21	41476,66	-26,48%
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	431,89	95,48	-77,89%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>64854,25</b>	<b>49748,74</b>	<b>-23,29%</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y crédito María Inmaculada Ltda

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 37-3:** Gastos Coac Mi

Fuente: Pilamunga, Y, 2020.

Después de realizar el análisis horizontal en la cuenta Gastos se puede observar un decremento del 23.29% con respecto al año 2018 debido a que se disminuyeron varios rubros que forman parte de los gastos de operación equivalente al 26.48% correspondiente a las remuneraciones, uniformes, seguros, publicidad y propaganda, de igual manera la cuenta otros gastos y pérdidas se redujeron en un 77.89% por la disminución de los intereses y comisiones devengados. Por otro lado, existe un incremento del 2.14% en los interés causados por las obligaciones con el público.

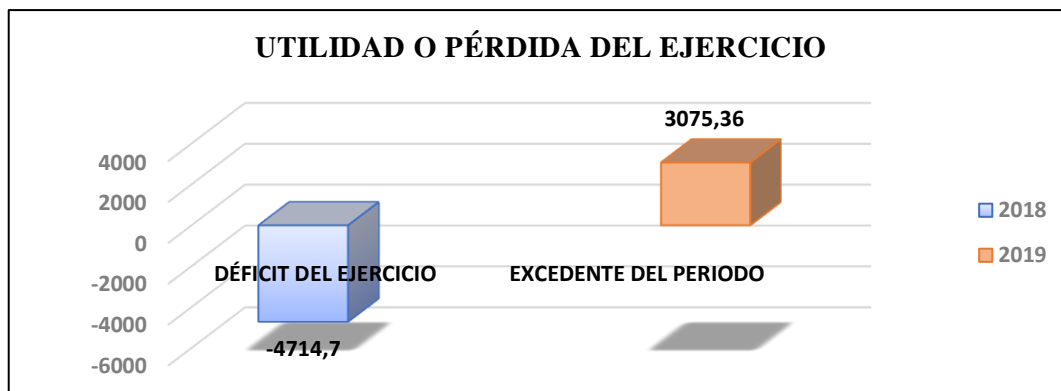
## UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO

**Tabla 43-3:** Utilidad o Perdida del ejercicio Coac MI

CUENTA	2018	2019	V.ABSOLUTA	VARIACIÓN %
DÉFICIT DEL EJERCICIO	(4714,7)		-7790.06	-165.23%
EXCEDENTE DEL PERIODO		3075,36		

Fuente: Cooperativa de Ahorro y crédito María Inmaculada Ltda

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



**Gráfico 38-3:** Utilidad o Pérdida del ejercicio Coac Mi

Fuente: Pilamunga, Y, 2020.

En el año 2018 la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda. obtuvo pérdida en el ejercicio equivalente a \$ 4714.70, sus Ingresos no fueron suficientes para cubrir sus gastos y mucho menos utilidad. Sin embargo, en el año 2019 la cooperativa logró incrementar sus ingresos y reducir sus gastos como resultado obtuvo una utilidad de \$ 3075.36. Al realizar el análisis horizontal se puede evidenciar que la institución presenta una disminución significativa del 165.23% en relación con la pérdida generada en el periodo 2018,

#### **Análisis Financiero Vertical al Estado de Resultados (diciembre 2019)**

Ingresos Operacionales \$ 49569,01 93,84%	Gastos Operacionales \$ 49748,74 94,18%
Otros Ingresos \$ 3255,09 6,16%	Utilidad E \$ 3075,36 5,82%
<b>I = 100%</b>	<b>G + U = 100</b>

Con base a la información obtenida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., se puede determinar la estructura económica del Estado de Resultados del periodo 2019, en donde se evidencia que los ingresos operacionales representan un 93,84% del total Ingresos resultado del giro del negocio correspondiente a interés o descuentos ganados e ingresos por servicios. Por otro lado, la cuenta Otros Ingresos muestra un peso porcentual inferior de 6,16% provenientes de la cobranza como las notificaciones.

Con respecto a los Gastos Operacionales el porcentaje de participación es de 94,18% correspondiente a los egresos causados por el giro operacional como los intereses causados por las operaciones pasivas, remuneraciones, beneficios de ley o pago de servicios necesarios.

La utilidad del ejercicio representa un 5,82% valor porcentual de beneficio mínimo que evidencia el exagerado gasto que se está teniendo la cooperativa en la ejecución de su actividad social.

## **Ratios o Indicadores financieros**

### **INDICADORES DE LIQUIDEZ**

#### **Razón Corriente**

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{AÑO 2018} = \frac{280281,22}{262416,24} = 1,07$$

$$\text{AÑO 2019} = \frac{349403,16}{321623,71} = 1,09$$

#### **Interpretación**

Al aplicar el indicador de Razón Corriente se observa que la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda. por cada dólar del pasivo corriente (obligaciones a corto plazo) posee un respaldo de \$ 1.07 en el año 2018 y \$ 1.09 en el 2019 para cubrir sus deudas o respaldo. En efecto la cooperativa presenta una capacidad de respuesta por debajo de las normas de salud financiera (2 a 1) por lo tanto la institución apenas puede cancelar sus obligaciones.

#### **Capital de Trabajo Operativo**

$$\text{CTO} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{AÑO 2018} = 280281,22 - 262416,24$$

$$\text{AÑO 2019} = 349403,16 - 321623,71$$

$$\text{AÑO 2018} = 17864,98$$

$$\text{AÑO 2019} = 27779,45$$

#### **Interpretación**

Al calcular el Capital de Trabajo Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda se observa que en el año 2018 el CTO es de \$ 17864,98 disponibles en el caso

de tener que cancelar las obligaciones a corto plazo, Por otro lado, en el año 2019 el CTO tuvo un incremento del 55.50% con respecto al año anterior dado que se obtuvo como resultado \$ 27779,45 disponibles para que la cooperativa pueda operar si se pagan las deudas a corto plazo.

## INDICADORES ROTACIÓN

### Periodo Promedio de Cobro

$$\text{Rotación Cartera X Cobrar} = \frac{\text{Cartera Crédito}}{\text{Interes de Cartera Crédito}} = v$$

$$\text{AÑO 2018} = \frac{230933,19}{49910,33} = 4,63 \qquad \text{AÑO 2019} = \frac{293964,93}{45737,83} = 6,43$$

$$\text{Días PC} = \frac{365}{\text{Rotación Cuentas X Cobrar}}$$

$$\text{AÑO 2018} = \frac{365}{4,63} = 78,83 \text{ días} \qquad \text{AÑO 2019} = \frac{365}{6,43} = 56,77 \text{ días}$$

### Periodo Promedio de Pago

$$\text{Rotación Cartera X Pagar} = \frac{\text{Obligaciones con el Público}}{\text{Interes Obligaciones P.}} = v$$

$$\text{AÑO 2018} = \frac{254062,16}{7867,58} = 32,29 \qquad \text{AÑO 2019} = \frac{313797,86}{7464,64} = 42,04$$

$$\text{Días PP} = \frac{365}{\text{Rotación Cuentas X Pagar}}$$

$$\text{AÑO 2018} = \frac{365}{32,29} = 11,30 \text{ días} \qquad \text{AÑO 2019} = \frac{365}{42,04} = 8,68 \text{ días}$$

### Ciclo de conversión del efectivo

$$\text{CCE} = \text{PPC} - \text{PPP}$$

$$\text{AÑO 2018} = 78,83 - 11,30$$

$$\text{AÑO 2019} = 56,77 - 8,68$$

$$\text{AÑO 2018} = 67,53 \text{ Días}$$

$$\text{AÑO 2019} = 48,09 \text{ Días}$$

## Interpretación

Aplicando los indicadores de rotación se obtuvo como resultado que en el año 2018 el periodo promedio de cobranza se efectúa en 78 días y el periodo promedio de pago en 11 días, mientras tanto en el 2019 el PPC dio como resultado 56 días y el PPP 8 días, al calcular el ciclo de conversión se pudo evidenciar que en el 2018 el tiempo que se invierte en el activo corriente es de 67 días que se deduce en (2 meses y 5 días), mientras que en el 2019 ingresa el efectivo proveniente de las operaciones del negocio en 48 días que se deduce en (1 mes y 17 días).

Es preciso acortar el tiempo del ciclo de conversión porque provoca la necesidad de requerir financiamiento para obtener los recursos que no se obtiene de la cobranza, así como está relacionado directamente con la morosidad.

## INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

### Nivel de endeudamiento Total

$$\text{TOTAL} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} = \%$$

$$\text{AÑO 2018} = \frac{272234.05}{304514.14} = 89.40\% \qquad \text{AÑO 2019} = \frac{321658.13}{368519.16} = 87.28\%$$

### Interpretación:

Posterior a realizar el cálculo del nivel de endeudamiento se determinó que el grado de participación que tienen los acreedores en la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda en el año 2018 es del 89.40%, mientras que en el año 2019 disminuyó el peso porcentual levemente arrojando como resultado el 87.28% de participación de los acreedores. Se determina que la institución no cuenta con recursos propios para operar provocando que este sumamente apalancada.

### Nivel de endeudamiento Parcial

$$\text{PARCIAL} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio}} = v$$

$$\text{AÑO 2018} = \frac{272234.05}{32280.09} = 8.43v \qquad \text{AÑO 2019} = \frac{321658.13}{46861.03} = 6.86v$$



## Interpretación

Luego de calcular el nivel de endeudamiento Parcial se pudo observar que en el 2018 el pasivo llega a participar 8.43 veces respecto al patrimonio, mientras tanto en el 2019 se evidencia que el grado de participación de las obligaciones de la cooperativa radica en 6.86 veces con respecto al patrimonio. Se determina que los acreedores participan mayormente para el financiamiento de los activos.

## INDICADORES DE RENTABILIDAD

### Rentabilidad sobre Activos

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Total Activo}}$$

$$\text{AÑO 2018} = \frac{-4714,7}{304514,14} = -1,55\% \qquad \text{AÑO 2019} = \frac{3075,36}{368519,16} = 0,83\%$$

### Interpretación:

Después de calcular el ROA se obtuvo como resultado que en el año 2018 la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda presenta un rendimiento negativo (-1.55%) debido a la pérdida del ejercicio obtenida determinando que la institución no fue rentable en ese periodo, sin embargo, en el 2019 la cooperativa logro recuperarse y generar utilidad en el ejercicio no obstante la rentabilidad sigue siendo baja siendo esta el 0.83%, en otras palabras la institución no está administrando efectivamente sus activos.

### Rendimiento financiero

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{AÑO 2018} = \frac{-4714,7}{32280,09} = -14,61\% \qquad \text{AÑO 2019} = \frac{3075,36}{46861,03} = 6,56\%$$

### Interpretación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda obtuvo un rendimiento negativo del (-14.61%) en el año 2018 debido a que la institución no genero suficientes ingresos para

cubrir sus gastos razón por la cual se obtuvo déficit en el ejercicio. Por otro lado, en el 2019 se obtuvo un 6.56% de rendimiento del capital invertido evidenciando que se generó mayores ingresos y utilidad en el ejercicio.

### Cuadro Resumen Indicadores o Razones financieras

**Tabla 44-3:** Cuadro Resumen Indicadores o Razones financieras

<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>			
<b>INDICADOR</b>	<b>AÑO</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>Razón Corriente</b> Activo Corriente / Pasivo Corriente	2018	280281,22 /262416,24	1,07
	2019	349403,16 /321623,71	1,09
<b>Capital de Trabajo Operativo</b> Activo Corriente - Pasivo Corriente	2018	280281,22 – 262416,24	17864,98
	2019	349403,16 – 321623,71	27779,45
<b>INDICADORES ROTACIÓN</b>			
<b>PERIODO PROMEDIO DE COBRO</b>			
<b>Rotación Cartera X Cobrar</b> Cartera Crédito / Interés de Cartera Crédito	2018	230933,19 /49910,33	4,63 veces
	2019	293964,93 /45737,83	6,43 veces
<b>Días PC</b> 365 / Rotación Cuentas X Cobrar	2018	365/4,63	78,83 días
	2019	365/6,43	56,77 días
<b>PERIODO PROMEDIO DE PAGO</b>			
<b>Rotación Cartera X Pagar</b> Obligaciones con el Público / Interés Obligaciones Pagar	2018	254062,16/7867,58	32,29 veces
	2019	313797,86/7464,64	42,04 veces
<b>Días PP</b> 365 / Rotación Cuentas X Pagar	2018	365/32,29	11,30 días
	2019	365/42,04	8,68 días
<b>Ciclo de conversión del efectivo</b> PPC - PPP	2018	78,83 – 11.30	67,53 días
	2019	56.77 – 8,68	48.09 días
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>			
<b>Nivel de endeudamiento Total</b> Total Pasivo / Total Activo	2018	272234.05 /304514.14	89.40%

	2019	321658.13 /368519.16	87.28%
<b>Nivel de endeudamiento Parcial</b> Total Pasivo / Patrimonio	2018	272234.05 /32280.09	8.43 veces
	2019	321658.13 /46861.03	6.86 veces
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>			
<b>Rentabilidad sobre Activos</b> Utilidad del ejercicio / Total Activo	2018	(-4714,7) /304514.14	-1,55%
	2019	3075,36/368519.16	0,83%
<b>Rendimiento financiero</b> Utilidad del ejercicio / Patrimonio	2018	(-4714,7) /32280,09	-14,61%
	2019	3075,36/46861,03	6,56%

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

### Diagnóstico Situacional del Patrimonio

- **Certificados de aportación**

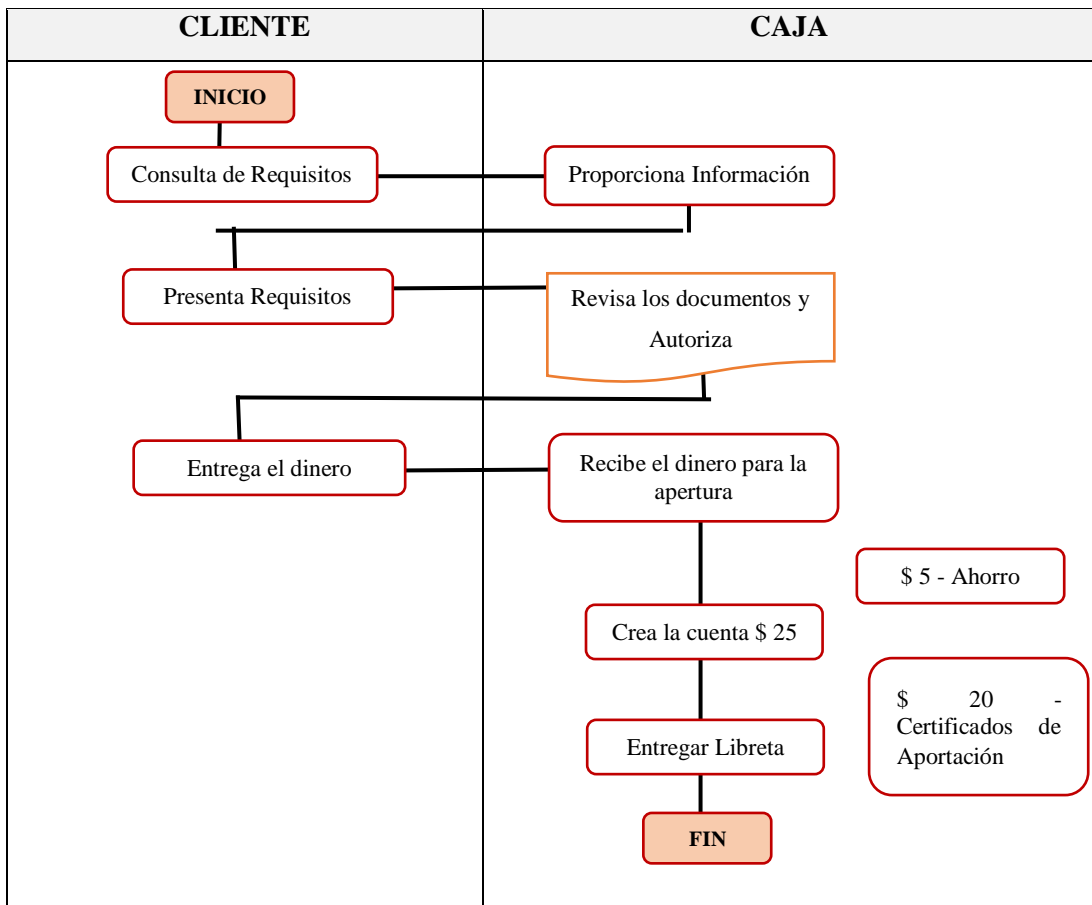
Al abrir una cuenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., la persona natural o jurídica adquieren la denominación de socios en la entidad, es decir asumen propiedad sobre la institución y adquieren derechos que le permiten participar en la Asamblea General de Representantes y ser parte de las decisiones, sus depósitos forman parte del capital social de la cooperativa.

Los requisitos para apertura una cuenta en la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda son los siguientes:

- Original y copia de la cedula de ciudadanía.
- Original y copia de la papeleta de votación.
- Copia de un servicio básico (Luz, Agua o teléfono)
- 1 foto tamaño carnet.

El valor para la apertura de la cuenta en la Cooperativa es de \$ 25. 00 de los cuales el 20% siendo esto \$ 5.00 se los direcciona a la cuenta y la diferencia a certificados de aportación.

## Flujograma



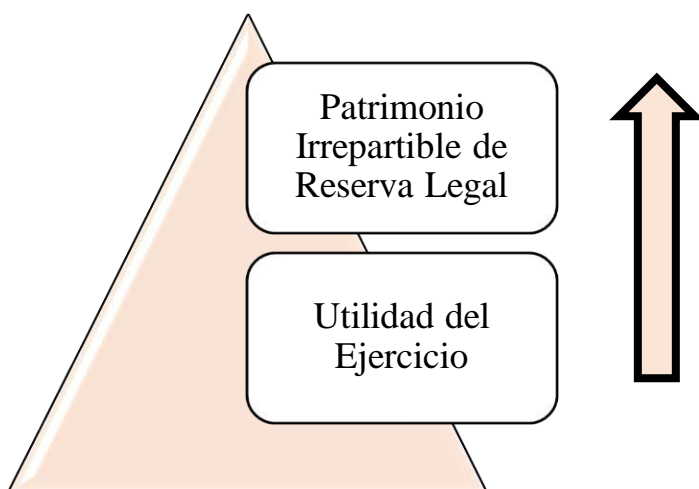
**Gráfico 39-3:.** Flujograma Captaciones

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

- **Utilidades del Ejercicio**

Las utilidades decayeron en la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., debido a que en el año 2018 se obtuvo una pérdida al final del ejercicio de \$ 4714,70, Sin embargo en el año 2019 la institución obtuvo una utilidad de \$ 3075,36 pero por el déficit del año anterior la utilidad del ejercicio se redujo de manera significativa.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., destina el 40% de las utilidades obtenidas para el Fondo Irrepartible de Reserva Legal que ayudará para solventar contingencias patrimoniales, además menciona que este fondo no podrá ser distribuido entre los socios.



**Figura 6-3:** Incremento del Patrimonio  
 Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

- **Incremento de certificados de aportación**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., por cada crédito que concede destina un porcentaje para certificados de aportación según los montos de los créditos se cobra hasta el 3% para incrementar los certificados de aportación. Tal situación conlleva al fortalecimiento del patrimonio técnico de la institución el mismo que brinda sostenibilidad financiera y garantizar su funcionamiento

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)**

- 4 Respuesta con acciones
- 3 Respuesta por encima del promedio
- 2 Respuesta promedio
- 1 Respuesta pobre

**Tabla 45-3:** Matriz de evaluación de factores (EFI)

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFI)</b>							
<b>Factores Críticos de éxito</b>	<b>Comportamiento</b>			<b>Peso</b>	<b>Calif.</b>	<b>Punt.</b>	
	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>				
<b>FORTALEZAS</b>							
Ubicación de la cooperativa provoca satisfacción en los socios y	X			0,08	4	0,32	

clientes						
Variedad de productos y servicios	X			0,08	3	0,24
Tasas de interés competitivas		X		0,08	3	0,24
Productos y servicios oportunos		X		0,08	2	0,16
Participación de la directiva.			X	0,05	2	0,1
Renovación tecnológica Software y Hardware		X		0,04	3	0,12
Equipos y sistemas eficientes y actualizados para brindar un buen servicio		X		0,07	3	0,21
<b>DEBILIDADES</b>						
No existe un plan estratégico	X			0,08	1	0,08
Personal no calificado y poco comprometido que provoca descontento en la atención al cliente	X			0,09	1	0,09
Débil imagen corporativa , Infraestructura poco adecuada y baja seguridad		X		0,08	2	0,16
No existe independencia financiera		X		0,06	2	0,12
Poco capital para colocar, por la ineficiencia en la captación factor que influye en la liquidez		X		0,07	2	0,14
Escasa Publicidad		X		0,06	1	0,06
Baja rentabilidad	X			0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>				<b>1</b>		<b>2.20</b>

Elaborado: Pilamunga, Y (2020)

### Análisis

Al aplicar la matriz de evaluación de factores internos se obtuvo como resultado 2.20, valor que se encuentra por abajo del equilibrio (2.50) en donde se evidencia que las debilidades presentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda son significativas y la capacidad de respuesta es pobre impactando gravemente a la institución en el crecimiento y desarrollo

económico/financiero. Es necesario invertir el escenario y lograr hacer de las debilidades fortalezas y aprovechar los puntos fuertes que tiene la institución.

### 3.3.9 Segunda etapa: Diagnóstico de la situación

#### 3.3.9.1 Análisis FODA

**Tabla 46-3:** Análisis FODA

	<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>POSITIVO</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
	Ubicación de la cooperativa provoca satisfacción en los socios y clientes Variedad de productos y servicios Tasas de interés competitivas Productos y servicios oportunos Participación de la directiva. Renovación tecnológica Software y Hardware Equipos y sistemas eficientes y actualizados para brindar un buen servicio	Incremento en la demanda (agricultores-comerciantes-emprendedores). Disminución de la tasa de inflación Mayor apoyo al sector de la Economía Popular y Solidaria. Crecimiento de la población. Tendencia al consumismo (invertir-gastar) Tendencia de publicidad en internet Desarrollo tecnológico.
<b>NEGATIVO</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
	No existe un plan estratégico Personal no calificado y poco comprometido que provoca descontento en la atención al cliente Débil imagen corporativa, Infraestructura poco adecuada y baja seguridad No existe independencia financiera Poco capital para colocar, por la ineficiencia en la captación factor que influye en la liquidez Escasa Publicidad Baja rentabilidad	Fuerte competencia en el sector con más experiencia. Incremento del desempleo Inestabilidad Política cambios que afectan al sector financiero Fenómenos naturales Desconocimiento de la institución Movilización del campo a la ciudad Decrecimiento de la economía que dificulta el ahorro.

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

3.3.9.2 FODA estratégico

**Tabla 47-3:** FODA estratégico

	<p align="center"><b>Fortalezas (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación de la cooperativa provoca satisfacción en los socios y clientes</li> <li>2. Variedad de productos y servicios</li> <li>3. Tasas de interés competitivas</li> <li>4. Productos y servicios oportunos</li> <li>5. Participación de la directiva.</li> <li>6. Renovación tecnológica Software y Hardware</li> <li>7. Equipos y sistemas eficientes y actualizados para brindar un buen servicio</li> </ol>	<p align="center"><b>Debilidades (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existe un plan estratégico</li> <li>2. Personal no calificado y poco comprometido que provoca descontento en la atención al cliente</li> <li>3. Débil imagen corporativa, Infraestructura poco adecuada y baja seguridad</li> <li>4. No existe independencia financiera</li> <li>5. Poco capital para colocar, por la ineficiencia en la captación factor que influye en la liquidez</li> <li>6. Escasa Publicidad</li> <li>7. Baja rentabilidad</li> </ol>
<p align="center"><b>Oportunidades (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento en la demanda (agricultores-comerciantes-emprendedores).</li> <li>2. Disminución de la tasa de inflación</li> <li>3. Mayor apoyo al sector de la Economía Popular y Solidaria.</li> <li>4. Crecimiento de la población.</li> <li>5. Tendencia al consumismo (invertir-gastar)</li> <li>6. Tendencia de publicidad en internet</li> <li>7. Desarrollo tecnológico.</li> </ol>	<p align="center"><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear alianzas estratégicas</li> <li>- Incrementar la eficiencia en la entrega de los productos de ahorro e inversión y créditos a través de procesos oportunos para satisfacer las necesidades financieras de los socios y clientes.</li> </ul>	<p align="center"><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un plan estratégico</li> <li>- Asegurarse que todos los colaboradores internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda conozcan y asuman los nuevos rasgos de cultura corporativa (misión, visión y valores) fomentando la conducta y pensamiento estratégico.</li> <li>- Evaluar y determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda proveyendo conocimientos necesarios o a su vez actualizándolo que permitirá mejorar su desempeño en sus funciones y actividades.</li> <li>- Asignar a un colaborador para que brinde atención personalizada a los cliente y socios que acudan a las instalaciones de la cooperativa otorgándoles información de calidad junto con una buena experiencia.</li> </ul>



	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fuerte competencia en el sector</li> <li>2. Incremento del desempleo</li> <li>3. Inestabilidad Política cambios que afectan al sector financiero</li> <li>4. Fenómenos naturales</li> <li>5. Desconocimiento de la institución</li> <li>6. Movilización del campo a la ciudad</li> <li>7. Decrecimiento de la economía que dificulta el ahorro.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar, evaluar y monitorear el cumplimiento de las actividades encaminadas hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales y controlar el desempeño de los colaboradores</li> <li>- Fortalecer la vinculación entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda y la JURECH para aprovechar el convenio con la organización informando y motivando a sus usuarios a formar parte de la cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar la filosofía institucional</li> <li>- Fortalecer la imagen corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda mejorando el espacio físico, reforzando la seguridad mediante el servicio de guardianía para transmitir confianza y generar una opinión y valoración positiva sobre la institución y sus productos y servicios financieros en el mercado</li> <li>- Evaluar las competencias laborales de los colaboradores internos, capacitarlos y contratar a los que cumplan el perfil para el cargo.</li> <li>- Reorganizar y optimizar al personal actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda acorde a sus competencias laborales (conocimientos, comportamiento, actitud y experiencia) para que las actividades y funciones a desempeñar sean eficientes y oportunas</li> <li>- Eficacia en la comunicación externa a través de publicidad para incrementar los depósitos y darse a conocer en el mercado local atrayendo a nuevos socios e inversionistas.</li> <li>- Implementar el área de Inversión incorporar un espacio laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda para un Jefe de Inversiones, el profesional efectuará actividades de captación e inversión para canalizar los fondos del mercado hacia la institución mediante la potencialización de los productos de ahorro.</li> </ul>

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

### 3.3.9.3 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

- 1** Mayor debilidad
- 2** Menor debilidad
- 3** Menor fuerza
- 4** Mayor fuerza

**Tabla 48-3:** Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda				Coac Nueva Alianza Ltda (Oficina)		Coac 4 de Octubre Ltda (Oficina)		Coac Cacpeco Ltda (Oficina)		Coac Riobamba Ltda (Oficina)		Coac Acción y Desarrollo Ltda (Oficina)	
Factores Claves del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0,11	1	0,11	1	0,11	3	0,33	3	0,33	4	0,44	2	0,22
Infraestructura	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Publicidad y propaganda	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	1	0,09
Liquidez	0,09	1	0,09	1	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	2	0,18
Solvencia Financiera	0,13	2	0,26	2	0,26	3	0,39	3	0,39	4	0,52	2	0,26
Servicio al cliente	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Calidad de los productos	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Confianza y lealtad de los socios y clientes	0,10	1	0,10	1	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Reconocimiento	0,10	1	0,10	1	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Seguridad	0,10	1	0,10	1	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	1	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1,61</b>	<b>1,4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2,83</b>	<b>3</b>	<b>3,2</b>	<b>3</b>	<b>3,71</b>	<b>2</b>	<b>2,01</b>

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

## Análisis

Para aplicar la Matriz de Perfil Competitivo se ha considerado cinco cooperativas de ahorro y crédito que se encuentran en la ciudad de Riobamba, parroquia Veloz en cercanía a la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda, de acuerdo con los resultados obtenidos se ha determinado que la institución se encuentra en desventaja con la competencia ratificando la necesidad de diseñar estrategias que logren posicionar a la cooperativa ante las demás.

### 3.3.10 Tercera etapa: Sistema de objetivos corporativos

#### 3.3.10.1 Misión (propuesta)

**Tabla 49-3:** Misión propuesta

<b>DISEÑO DE LA MISIÓN</b>	
<i>¿Quiénes somos?</i>	La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda, es una institución segura, sostenible e incluyente
<i>¿Qué hace la institución?</i>	Brindar productos/servicios financieros y no financieros de calidad
<i>¿Para qué lo hace?</i>	Promover el desarrollo y crecimiento socio económico de los socios y clientes
<i>¿Cómo lo hace?</i>	Con trabajo constante y transparente
<i>¿Con cuales criterios?</i>	Impulsar la economía popular y solidaria

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y crédito María Inmaculada Ltda

**Realizado por:** Pilamunga, Y, 2020.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda, es una institución segura, sostenible e incluyente, brinda productos/servicios financieros y no financieros de calidad, orientada a impulsar la economía popular y solidaria y promover el desarrollo y crecimiento socio económico de los socios y clientes a través del trabajo constante y transparente.

#### 3.3.10.2 Visión (propuesta)

**Tabla 50-3:** Misión propuesta

<b>DISEÑO DE LA VISIÓN</b>	
Si los factores determinantes para el éxito se comportan favorablemente	
<i>¿Cuál es la imagen deseada de nuestra institución?</i>	La Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda dispone de una estructura consolidada a través de una

	gestión efectiva
<i>¿Cómo seremos en el futuro?</i>	Ser una cooperativa con prestigio y líder en el sector financiero
<i>¿Qué haremos en el futuro?</i>	Satisfacer las necesidades nuestros socios y clientes
<i>¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?</i>	Orientada a brindar productos y servicios financieros y no financieros integrales con cobertura nacional
<i>¿Qué talentos humanos especializados necesitaría?</i>	Directivos y personal operativo de calidad

Fuente: Cooperativa de Ahorro y crédito María Inmaculada Ltda

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

Consolidarnos como una institución con prestigio y líder en el sector financiero, dispone de una estructura consolidada a través de una gestión efectiva, orientada a brindar productos y servicios financieros y no financieros integrales con cobertura nacional contando con directivos y personal operativo de calidad enfocados en satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes.

### 3.3.10.3 Valores corporativos (propuestos)

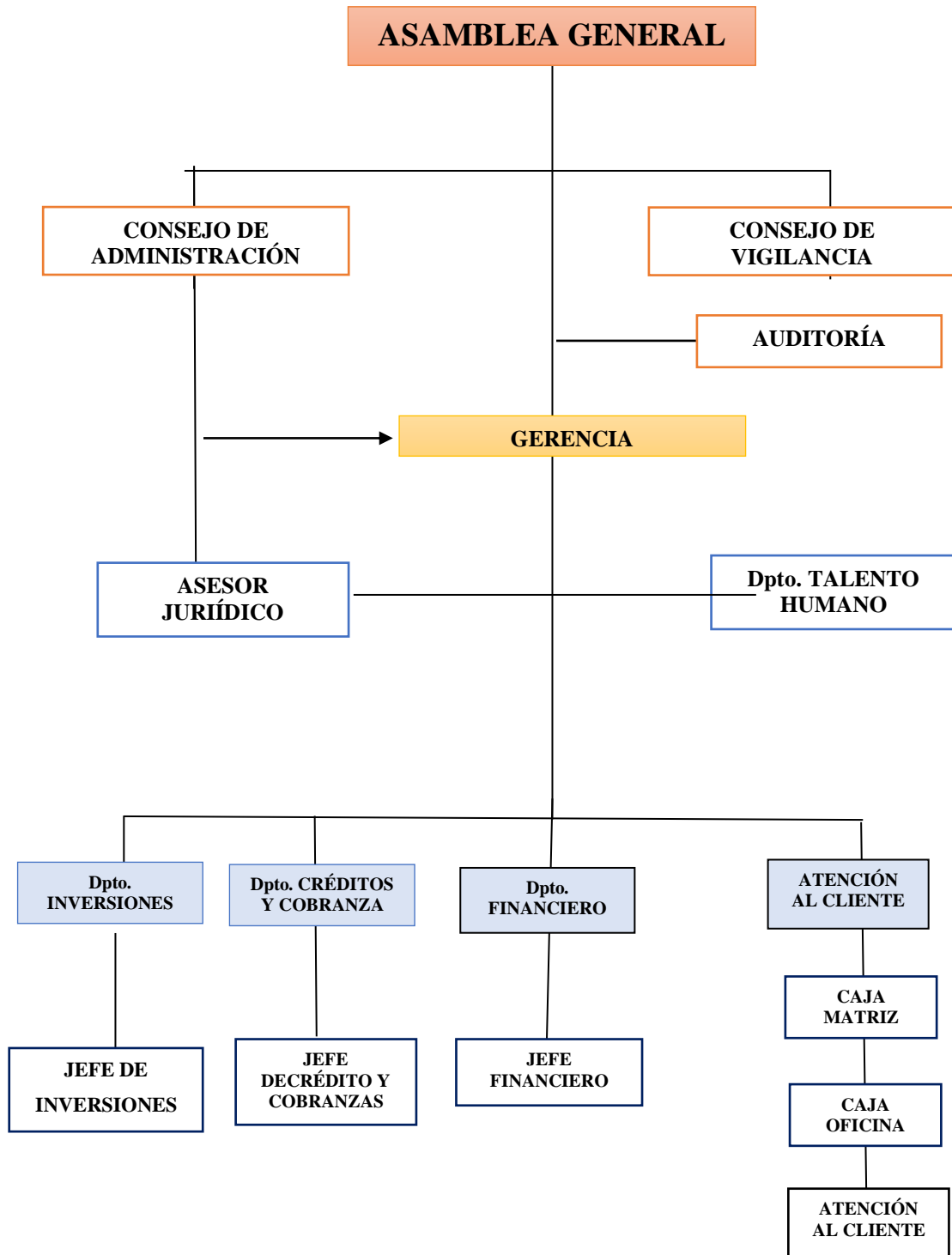
Los valores que orientan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda:



**Figura 7-3:** Valores corporativos propuestos

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

3.3.10.4 Estructura Corporativa (propuesta)



**Gráfico 40-3:** Estructura Corporativa (propuesta)

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

### 3.3.10.5 *Objetivos estratégicos*

Posterior al análisis externo e interno y los resultados obtenidos en la aplicación del FODA, se han planteado los siguientes objetivos estratégicos que ayudaran a direccionar las estrategias y consolidarse como una institución financiera sólida y confiable.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
Atender a las necesidades y expectativas de los socios y clientes, brindándoles comodidad, seguridad y calidad.	Nivel Corporativo

**Realizado por:** Pilamunga, Y, 2020.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
Apoyar el fortalecimiento de la gestión en las operaciones activas y pasivas, impulsando la productividad y competitividad.	Nivel Empresarial

**Realizado por:** Pilamunga, Y, 2020.

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
Lograr el fortalecimiento funcional, crecimiento y desarrollo de la cooperativa, a través de una gestión planificada y organizada, orientada hacia el cumplimiento de los objetivos	Nivel Funcional

**Realizado por:** Pilamunga, Y, 2020.

### 3.3.11 *Cuarta etapa: Elección de las estrategias (Estrategias corporativas)*

Se ha determinado y enlistado las debilidades y amenazas que más afectan a la cooperativa para posteriormente plantear estrategias que los mitiguen, se ha definido las estrategias en los siguientes enfoques:

- Nivel Corporativo
- Nivel Empresarial
- Nivel Funcional

### *3.3.11.1 Estrategias a Nivel Corporativo*

La alta dirección se cuestiona ¿Cómo crear valor y fidelidad?

- Fortalecer la imagen corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda mejorando el espacio físico, reforzando la seguridad mediante el servicio de guardianía para transmitir confianza y generar una opinión y valoración positiva sobre la institución y sus productos y servicios financieros en el mercado.
- Eficacia en la comunicación externa a través de publicidad para darse a conocer en el mercado local atrayendo a nuevos socios e inversionistas y creando lealtad para incrementar el ahorro.
- Asegurarse que todos los colaboradores internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda conozcan y asuman los nuevos rasgos de cultura corporativa (misión, visión y valores) fomentando la conducta y pensamiento estratégico.

### *3.3.11.2 Estrategia a Nivel Empresarial*

La alta dirección se pregunta ¿Cómo desarrollar de mejor manera las actividades?

- Incrementar la eficiencia en la entrega de los productos de ahorro, inversión y créditos a través de procesos oportunos para satisfacer las necesidades financieras de los socios y clientes.

### *3.3.11.3 Estrategia a Nivel Funcional*

La alta dirección se cuestiona ¿Qué es necesario mejorar o adquirir para fortalecer internamente la institución?

- Atención al cliente
- Asignar a un colaborador para que brinde atención personalizada a los cliente y socios que acudan a las instalaciones de la cooperativa otorgándoles información de calidad junto con una buena experiencia.

- Talento Humano

- Reorganizar y optimizar al personal actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda acorde a sus competencias laborales (conocimientos, comportamiento, actitud y experiencia) para que las actividades y funciones a desempeñar sean eficientes y oportunas.
- Evaluar y determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda proveyéndoles conocimientos necesarios o a su vez actualizándolos, permitiéndoles mejorar el desempeño en sus funciones y actividades.
- Implementación del departamento de Inversión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda para incorporar un espacio laboral a un Jefe de Inversiones, el profesional efectuará actividades de captación e inversión para canalizar los fondos del mercado hacia la institución mediante la potencialización de los productos de ahorro.

- Administración/Finanzas

- Planificar, evaluar y monitorear el cumplimiento de las actividades encaminadas hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales y controlar el desempeño de los colaboradores.
- Fortalecer la vinculación entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda y la JURECH para aprovechar el convenio con la organización informando y motivando a sus usuarios a formar parte de la cooperativa.
- Efectuar presupuestos anuales, que permita planificar las actividades y optimizar los recursos financieros.



**Cuadro resumen**

**Tabla 51-3:** Cuadro resumen objetivos y estrategias

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ENFOQUE
Atender a las necesidades y expectativas de los socios y clientes, brindándoles comodidad, seguridad y calidad.	Fortalecer la imagen corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda mejorando el espacio físico, reforzando la seguridad mediante el servicio de guardianía para transmitir confianza y generar una opinión y valoración positiva sobre la institución y sus productos y servicios financieros en el mercado.	Nivel Corporativo
	Eficacia en la comunicación externa a través de publicidad para darse a conocer en el mercado local atrayendo a nuevos socios e inversionistas y creando lealtad para incrementar el ahorro.	
	Asegurarse que todos los colaboradores internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda conozcan y asuman los nuevos rasgos de cultura corporativa (misión, visión y valores) fomentando la conducta y pensamiento estratégico.	
Apoyar el fortalecimiento de la gestión en las operaciones activas y pasivas, impulsando la productividad y competitividad.	Incrementar la eficiencia en la entrega de los productos de ahorro e inversión y créditos a través de procesos oportunos para satisfacer las necesidades financieras de los socios y clientes.	Nivel Empresarial
	Asignar a un colaborador para que brinde atención personalizada a los cliente y socios que acudan a las instalaciones de la cooperativa otorgándoles información de calidad junto con una buena experiencia.	

<p>Lograr el fortalecimiento funcional, crecimiento y desarrollo de la cooperativa, a través de una gestión planificada y organizada, orientada hacia el cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>Reorganizar y optimizar al personal actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda acorde a sus competencias laborales (conocimientos, comportamiento, actitud y experiencia) para que las actividades y funciones a desempeñar sean eficientes y oportunas.</p>	<p>Nivel Funcional</p>
	<p>Evaluar y determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda proveyendo conocimientos necesarios o a su vez actualizándolo que permitirá mejorar su desempeño en sus funciones y actividades.</p>	
	<p>Implementación del departamento de Inversión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda para incorporar un espacio laboral a un Jefe de Inversiones, el profesional efectuará actividades de captación e inversión para canalizar los fondos del mercado hacia la institución mediante la potencialización de los productos de ahorro.</p>	
	<p>Planificar, evaluar y monitorear el cumplimiento de las actividades encaminadas a la realización de los objetivos institucionales conjuntamente con el desempeño de los colaboradores.</p>	
	<p>Fortalecer la vinculación entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda y la JURECH para aprovechar el convenio con la organización informando y motivando a sus usuarios a formar parte de la cooperativa.</p>	
	<p>Efectuar presupuestos anuales, que permita planificar las actividades y optimizar los recursos financieros.</p>	

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

### **3.3.12 *Quinta etapa: Decisiones operativas***

Después de haber realizado el respectivo diagnóstico situacional y haber determinado el direccionamiento estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., es momento de realizar los planes para la cooperativa con los cuales se implementarán las estrategias.

- Plan de acción
- Plan Táctico
- Matriz de seguimiento de la planificación estratégica

3.3.12.1 Plan de Acción

Tabla 52-3: Plan de acción

Plan de Acción Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda.						
Objetivos Estratégicos	Estrategias	Líneas de acción	Variable Medible	Indicador	Frecuencia de Medición	Metas
<b>Estrategias a Nivel Corporativo</b>						
Atender a las necesidades y expectativas de los socios y clientes, brindándoles comodidad, seguridad y calidad.	Fortalecer la imagen corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda mejorando el espacio físico, reforzando la seguridad mediante el servicio de guardianía para transmitir confianza y generar una opinión y valoración positiva sobre la institución y sus productos y servicios financieros en el mercado.	Programa de fortalecimiento de la imagen corporativa	Socios y clientes cuya satisfacción o valoración es positiva Nivel de aceptación	$\frac{\text{Nivel de satisfacción lograda}}{\text{Nivel de satisfacción esperada}} * 100$	Mensual	100%
	Eficacia en la comunicación externa a través de publicidad tradicional para darse a conocer en el mercado local atrayendo a nuevos socios e inversionistas y creando lealtad para incrementar el ahorro.	Programa de marketing	Retorno inversión publicitaria	$\text{ROAS} = \frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{Gastos Publicidad}}$	Anual	80%
	Asegurarse que todos los colaboradores internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda conozcan	Programa de fortalecimiento de la imagen	Conocimiento de la cultura corporativa	$(\text{No. colaboradores comprometido con la cultura corporativa}) / (\text{Total colaboradores}) * 100$	Anual	100%

	y asuman los nuevos rasgos de cultura corporativa (misión, visión y valores) fomentando la conducta y pensamiento estratégico.	corporativa				
<b>Estrategia a Nivel Empresarial</b>						
Apoyar el fortalecimiento de gestión de procesos en las operaciones activas y pasivas, impulsando la productividad y competitividad.	Incrementar la eficiencia en la entrega de los productos de ahorro e inversión y créditos a través de procesos oportunos para satisfacer las necesidades financieras de los socios y clientes.	Programa de gestión de procesos y mejora al otorgar productos y servicios financieros	Nivel de cumplimiento	(Productos y servicios financieros otorgados a tiempo) / (Total solicitudes) * 100	Mensual	75%
<b>Estrategia a Nivel Funcional</b>						
Lograr el fortalecimiento funcional, crecimiento y desarrollo de la cooperativa, a través de una gestión planificada y	Asignar a un colaborador para que brinde atención personalizada a los cliente y socios que acudan a las instalaciones de la cooperativa otorgándoles información de calidad junto con una buena experiencia.	Programa de mejoramiento en atención al socio y cliente	Nivel de requerimientos satisfechos	$\frac{\text{Socios y clientes satisfechos}}{\text{Total socios y clientes atendidos}} * 100$	Trimestral	90%
	Reorganizar y optimizar al personal actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda acorde a sus competencias laborales (conocimientos, comportamiento, actitud	Programa de capacitación y optimización del personal	Colaboradores con competencias laborales acordes a su	(No. colaboradores acorde a competencias laborales / Total colaboradores) * 100	Anual	100%

organizada, orientada hacia el cumplimiento de los objetivos.	y experiencia) para que las actividades y funciones a desempeñar sean eficientes y oportunas.		cargo y funciones			
	Evaluar y determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda proveyendo conocimientos necesarios o a su vez actualizándolo que permitirá mejorar su desempeño en sus funciones y actividades.	Programa de capacitación y optimización del personal	Colaboradores capacitados	$\frac{\text{No. colaboradores capacitados}}{\text{Total colaboradores}} * 100$	Anual	100%
	Implementación del departamento de Inversión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda para incorporar un espacio laboral a un Jefe de Inversiones, el profesional efectuará actividades de captación e inversión para canalizar los fondos del mercado hacia la institución mediante la potencialización de los productos de ahorro.	Programa de creación del área de Inversión	Atención y priorización a los productos de ahorro e inversión	$\frac{\text{Obligaciones con el público}}{\text{Total Pasivo}}$	Trimestral	75%
	Planificar, evaluar y monitorear el cumplimiento de las actividades encaminadas a la realización de los objetivos institucionales conjuntamente con el desempeño de los colaboradores.	Plantear e identificar las actividades encaminadas a la realización de los objetivos	Control del cumplimiento de las actividades	$\frac{\# \text{ Actividades cumplidas}}{\text{Total actividades planificadas}}$	Mensual	75%
	Fortalecer la vinculación entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda y la JURECH para	Programa de marketing	Vinculación usuarios JURECH	$(\# \text{ Socios Coac y JURECH} / \text{Total usuarios JURECH}) * 100$	Anual	Po lo menos 90%

	aprovechar el convenio con la organización informando y motivando a sus usuarios a formar parte de la cooperativa.					
	Efectuar presupuestos anuales, que permita planificar las actividades y optimizar los recursos financieros.	Realizar e implementar el presupuesto	Control del presupuestado	$\frac{\text{Costos y gastos obtenidos}}{\text{Costos y gastos presupuestados}}$	Anual	C 90%

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.

### 3.3.12.2 Plan Táctico Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda

**Tabla 53-3:** Plan táctico

Programas	Actividades	Responsable	Plazo	
			Desde	Hasta
Programa de fortalecimiento de la imagen corporativa	Asegurarse que todo el personal conozca y asuman la cultura organizacional (misión, visión, objetivos)	Gerencia General Dpto. Talento	01/09/2020	01/10/2020
	Contratar un guardia de seguridad	Humano	05/10/2020	05/11/2020
	Adecuar el espacio físico de las instalaciones		05/10/2020	31/12/2020
Programa de capacitación y optimización del personal	Determinar las necesidades de capacitación	Dpto. Talento	07/09/2020	05/10/2020
	Definir temas para la capacitación	Humano	12/10/2020	16/11/2020
	Buscar formadores	Gerencia General	20/11/2020	18/12/2020
	Reorganizar y seleccionar al personal acorde a sus competencias laborales	Dpto. Financiero	04/01/2021	08/02/2021

Programa de creación del departamento de Inversión	Definir funciones	Dpto. Talento Humano	21/09/2020	16/10/2020
	Selección, contratación y evaluación del personal adecuado	Dpto. Financiero Gerencia General	23/10/2020	23/12/2020
Programa de mejoramiento en atención al socio y clientes	Determinar las necesidades de los socios y clientes	Gerencia General	04/01/2021	15/02/2021
	Definir funciones	Dpto. Talento Humano	22/02/2021	22/03/2021
	Selección del personal adecuado		01/04/2021	30/04/2021
Programa de marketing	Elaborar una base de datos		14/09/2020	09/10/2020
	Renovar y rediseñar la página web de la Cooperativa	Gerencia General	12/10/2020	20/11/2020
	Publicidad en los medios de comunicación (radio, televisión, redes sociales)	Dpto. Financiero	30/11/2020	22/01/2021
	Vincular a los usuarios de la JURECH		05/10/2020	08/02/2021
Programa de gestión de procesos y mejora al otorgar productos y servicios financieros	Diagnóstico de los actuales procesos (Captación y colocación)		01/10/2021	23/12/2021
	Definir procesos adecuados	Gerencia General	08/01/2021	01/03/2021
	Capacitar al personal y difundir la información		01/04/2021	30/04/2021

Realizado por: Pilamunga, Y, 2020.



### 3.3.12.3 Matriz de Seguimiento de la Planificación Estratégica

**Tabla 54-3:** Matriz de seguimiento de la Planificación Estrategia

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA								
No.	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	PERIODO	Ppto	INDICADOR	LOGRO	APROBACIÓN	OBSERVACIONES
1	Fortalecer la imagen corporativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda mejorando el espacio físico, reforzando la seguridad mediante el servicio de guardianía para transmitir confianza y generar una opinión y valoración positiva sobre la institución y sus productos y servicios financieros en el mercado.	Gerencia General Dpto. Talento Humano	Corto Plazo	2350	Factura Rol de Pagos	11%	Consejos Gerencia General	Sujeto a la aprobación del plan
2	Eficacia en la comunicación externa a través de publicidad tradicional para darse a conocer en el mercado local atrayendo a nuevos socios e inversionistas y creando lealtad para incrementar el ahorro.	Gerencia General	Corto Plazo	1150	Informe	7%	Consejos Gerencia General Dpto. Financiero	Sujeto a la aprobación del plan
3	Asegurarse que todos los colaboradores internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda conozcan y asuman los nuevos rasgos de cultura corporativa (misión, visión y valores) fomentando la conducta y pensamiento estratégico.	Gerencia General	Largo Plazo	250	Informe	8%	Consejos Gerencia General	Sujeto a la aprobación del plan
4	Incrementar la eficiencia en la entrega de los	Gerencia General	Largo	300	Informe	9%	Gerencia General	Sujeto a la aprobación

	productos de ahorro e inversión y créditos a través de procesos oportunos para satisfacer las necesidades financieras de los socios y clientes.		Plazo					del plan
5	Asignar a un colaborador para que brinde atención personalizada a los cliente y socios que acudan a las instalaciones de la cooperativa otorgándoles información de calidad junto con una buena experiencia.	Dpto. Humano	Talento Largo Plazo	750	Informe	85	Gerencia General	Sujeto a la aprobación del plan
6	Reorganizar y optimizar al personal actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda acorde a sus competencias laborales (conocimientos, comportamiento, actitud y experiencia) para que las actividades y funciones a desempeñar sean eficientes y oportunas.	Dpto. Humano	Talento Corto Plazo	600	Informe	11%	Gerencia General	Sujeto a la aprobación del plan
7	Evaluar y determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda proveyendo conocimientos necesarios o a su vez actualizándolo que permitirá mejorar su desempeño en sus funciones y actividades.	Dpto. Humano	Talento Largo Plazo	1450	Factura Repete	8%	Gerencia General	Sujeto a la aprobación del plan
8	Implementación del departamento de Inversión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda para incorporar un espacio laboral a un Jefe de Inversiones, el profesional efectuará actividades de captación e inversión para	Gerencia General Dpto. Humano	Talento Largo Plazo	1000	Rol de Pagos	9%	Consejos Gerencia General	Sujeto a la aprobación del plan

	canalizar los fondos del mercado hacia la institución mediante la potencialización de los productos de ahorro.							
9	Planificar, evaluar y monitorear el cumplimiento de las actividades encaminadas a la realización de los objetivos institucionales conjuntamente con el desempeño de los colaboradores.	Gerencia General Dpto. Talento Humano Dpto. Financiero	Largo Plazo	400	Informe	10%	Gerencia General	Sujeto a la aprobación del plan
10	Fortalecer la vinculación entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda y la JURECH para aprovechar el convenio con la organización informando y motivando a sus usuarios a formar parte de la cooperativa.	Gerencia General Dpto. Financiero	Largo Plazo	300	Informe	9%	Consejos Gerencia General	Sujeto a la aprobación del plan
11	Efectuar presupuestos anuales, que permita planificar las actividades y optimizar los recursos financieros.	Gerencia General Dpto. Financiero	Largo Plazo	200	Actas	10%	Consejos Gerencia General	Sujeto a la aprobación del plan
<b>TOTAL</b>				8750		100%		

**Realizado por:** Pilamunga, Y, 2020.

## CONCLUSIONES

- El Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia se involucran y participan en la toma de decisiones brindando apoyo constante, sin embargo, la mayor parte de los miembros no poseen un título profesional o instrucción superior limitando la generación de ideas y formulación de estrategias las mismas que influyen en la toma de decisiones orientadas al crecimiento y desarrollo de la cooperativa.
- El análisis técnico financiero aplicado al Balance General y al Estado de Resultados a la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., refleja que la institución posee solvencia patrimonial de 1.14 en el año 2019, estando por debajo del equilibrio. Como consecuencia de la deficiencia en la atención a las operaciones pasivas provocando escases en la generación de capital, tal situación conlleva a frenar la colocación por no tener los recursos suficientes para continuar colocando a causa de un ineficiente proceso de captación.
- Se diseñó un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., proporcionando a la institución una herramienta técnica financiera que permite mejorar el desempeño administrativo y participativo y de esta manera cumplir con los objetivos institucionales, incrementar el patrimonio de la cooperativa, fortalecer la intermediación financiera y dinamizar la economía.

## RECOMENDACIONES

- Identificar las necesidades de capacitación y profesionalización de la alta dirección es decir de los miembros del Consejo Administrativo, Consejo de Vigilancia y Gerencia para así tomar las mejores decisiones enfocadas en la mejora continua y el crecimiento económico/financiero de la institución.
- Implementar el departamento de Inversión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., para lograr potencializar los productos de ahorro e inversión logrando canalizar los fondos del mercado hacia la cooperativa para contar con los fondos para continuar con sus actividades.
- Se recomienda implementar las estrategias elaboradas en el Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda., para lograr eficiencia en las actividades de captación y colocación y maximización del patrimonio institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, C. P., & Terán, M. B. (2017). *Administración Estratégica*. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Aguilar, J., Cadena, P., Cruz, F., Rendón, R., Sangerman, D., & Salinas, E. (2017). *Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales*. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/remexca/v8n7/2007-0934-remexca-8-07-1603.pdf>
- Altair Consultores. (2015). *Elaboración del plan estratégico*. Recuperado de [https://www.academia.edu/33336407/LIBRO\\_PLAN ESTRATEGICO](https://www.academia.edu/33336407/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO)
- Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 28-32.
- Arenas , S., & Tovar, L. (2019). *La Planificación Estratégica, una herramienta para el éxito*. Recuperado de [https://issuu.com/lilibethtovar9/docs/revista\\_de\\_la\\_planificaci\\_n\\_estrat\\_](https://issuu.com/lilibethtovar9/docs/revista_de_la_planificaci_n_estrat_)
- Arias, J., Villasís , M., & Miranda , M. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. Recuperado de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Ecuador: Reporte mensual de inflación*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-inflacion-anual-negativa-negocios.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Tasas de Interés*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Cárdenas, G., García, C., & Molina, C. (2011). *Análisis de la intermediación financiera en el escenario de las crisis de los siglos XX y XXI*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4137/413740748010.pdf>
- Campos, M. (2017). *Métodos de investigación académica: Fundamentos de Investigación bibliográfica*. Recuperado de <http://repositorio.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/76783/Campos%20Ocampo%2C%20Melvin.%202017.%20M%20C%20A9todos%20de%20Investigaci%20C%20B3n%20acad%20C%20A9mica.%20%28versi%20C%20B3n%201.1%29.%20Sede%20de%20Occidente%2C%20UCR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACION Teoría, proceso y práctica*. Bogota: MCGRAW-HILL.

- Cooperativa de Ahorro y Crédito María Inmaculada Ltda. (27 de abril, 2009). *Misión, Visión y Productos financieros*. Recuperado de <https://www.facebook.com/coacmi>
- Durán, J. (2011). *Diccionario de Finanzas*. Madrid: Editorial del Economista.
- Fernández, A., & Martínez, R. (2016). *Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales*. Recuperado de [http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/martinez\\_rodrigo.pdf](http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/martinez_rodrigo.pdf)
- Gallardo, S. (2015). *Elementos de la planeación y organización aplicados a la vida familiar en las familias tarijeñas*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941232005.pdf>
- García, M. (2015). *Gestión administrativa para el asesoramiento de productos y servicios financieros de pasivo*. España: Ediciones Novel.
- García, P. (2019). *Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda., Parroquia Salinas, Cantón Guaranda, periodo 2020-22*. (Tesis de pregrado, ESPOCH). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13666>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2015). *Metodología de la Investigación*. 5<sup>a</sup>. ed. México: Mc Graw Hill.
- Lavalle, A. (2017). *Análisis financiero*. México: Editorial Digital UNID.
- López, N., & Sandoval, I. (2016). *Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa*. Recuperado de <http://148.202.167.116:8080/jsui/bitstream/123456789/176/3/M%20y%20t%20de%20investigaci%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>
- Maho, R. (2015). *Plan estratégico de negocios: gas LP para la carburación*. México: Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Marcuse, R. (2009). *Diccionario de términos financieros y bancarios*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Massons, J. (2014). *Finanzas: análisis y estrategia financiera*. Barcelona: Hispano Europea.
- Olivera, E. (2015). *Estrategia, Planeamiento estratégico, Dirección estratégica y Pensamiento estratégico*. Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:OJ8hRGBbUI0J:https://franciscoleyva.jimdofree.com/app/download/9558658852/Pensamiento%20estrategico5.pdf%3Ft%3D1577567938+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
- Ortega, A. (2019). *Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Minga" Ltda., Agencia Riobamba, Provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, ESPOCH). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13670>
- Páramo, P. (2017). *La Investigación en Ciencias Sociales: Técnicas de recolección de la información*. Recuperado de


<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9VB1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Tipos+de+Investigaci%C3%B3n+Bernal+&ots=nbkHanNCpA&sig=k--#v=onepage&q&f=false>

- Pérez, A., & Rodríguez, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Ponce, H. (2016). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Recuperado de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Robalino, G. (2016). *Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Catamayo" Ltda., periodo 2016 - 2020*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Loja). Recuperado de: <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/10264>
- Rodríguez, J. (2015). *Muestreo y preparación de la muestra*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/43107?page=8>
- Sainz, J. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Seperintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2019). *Ecuador tiene un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito*. Recuperado de <https://www.seps.gob.ec/noticia?ecuador-tiene-un-total-de-887-cooperativas-de-ahorro-y-credito>
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la planificación estratégica*. (Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf;jsessionid=46228DA55B898229E92F58C9BE7644E9?sequence=1>
- Zambrano, B. (2016). *Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias*. Recuperado de <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/109/102>
- Zorita, E. (2015). *Plan de Negocio*. Madrid: ESIC Editorial.



# ANEXOS

## ANEXO A: Registro único de contribuyentes

 **REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES**  *Je hace bien al país*

**NUMERO RUC:** 0691728404001  
**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MARIA INMACULADA LTDA  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**TIPO DE CONTRIBUYENTE:** POPULAR Y SOLIDARIO SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO  
**REPRESENTANTE LEGAL:** GUERRERO PALACIOS ANA BELEN  
**CONTADOR:** YUNGAN GUAMAN ANA LUCIA

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 27/04/2009 **FEC. CONSTITUCION:** 27/04/2009  
**FEC. INSCRIPCION:** 26/10/2009 **FECHA DE ACTUALIZACION:** 09/05/2018

### ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE RECEPCION DE DEPÓSITOS Y/O SIMILARES CERCANOS DE DEPÓSITOS Y LA

### DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: SAN LUIS Barrio: LA INMACULADA Camino: A CHAMBO  
Referencia ubicación: A CIEN METROS DE ARCOTEL CASA TOMATE DE DOS PISOS Telefono Domicilio: 032626125  
Celular: 0984602565 Email: coacmi@hotmail.com

### DOMICILIO ESPECIAL:

### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO REPORTE DE OPERACIONES Y TRANSACCIONES ECONÓMICAS FINANCIERAS
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales, para mayor información consulte en [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec).  
Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.  
Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% del IVA.

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002

JURISDICCION: ZONA 3 CHIMBORAZO

  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



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: MMVM010410

Lugar de emisión: RIOBAMBA/PRIMERA

Fecha y hora: 09/05/2018 09:39:55

## ANEXO B: Certificado de Cumplimiento

ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO



UAFE-DP-CC-2019-04154

### CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO

27 septiembre

**Razón Social :** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MARIA INMACULADA LTDA  
**Ruc :** 0691728404001  
**Representante Legal :** GUERRERO PALACIOS ANA BELEN  
**Tipo Institución :** COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO SEPS

De la información remitida por el Sujeto Obligado, a la fecha de emisión del presente certificado, se informa las obligaciones que se registran en esta institución:

INFORMACIÓN SUJETO OBLIGADO	SI / NO	FECHA
CÓDIGO DE REGISTRO	SI	09/07/2019
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO TITULAR	SI	No aplica
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO SUPLENTE	NO	No aplica
MANUAL DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIAMIENTO DE DELITOS - SISTEMA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS	SI	30/08/2019

Tiempo de validez del certificado: 30 días a partir de su emisión

Ing. Herminia Suárez Ramos  
DIRECTORA DE PREVENCIÓN



0691728404001270920191248



Dirección: Whympner N31-181 y Av. 6 de Diciembre, Edif. Boheme. \* Código Postal: 170517 / Quito- Ecuador  
Teléfono: 593-2 394 3940  
www.uafe.gob.ec

ANEXO C: Registro de directiva



REGISTRO DE DIRECTIVA DE ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

IDENTIFICADOR DEL DOCUMENTO: 2362018000

FECHA DE GENERACIÓN DEL DOCUMENTO: 15/03/2018

DATOS DE LA ENTIDAD:

RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO MARIA INMACULADA LTDA  
 RUC: 0691728404001  
 PROVINCIA: CHIMBORAZO

DIRECTIVA REGISTRADA

GERENTE designado en sesión del Consejo de Administración el: 21-02-2017

APELLIDOS Y NOMBRES	No. IDENTIFICACIÓN	FECHA DE REGISTRO SEPS
GUERRERO PALACIOS ANA BELEN	1716867815	15-03-2018

GERENTE SUBROGANTE designado en sesión del Consejo de Administración el:

APELLIDOS Y NOMBRES	No. IDENTIFICACIÓN	FECHA DE INICIO DE GESTIÓN	FECHA DE FIN DE GESTIÓN

PRESIDENTE designado en sesión del Consejo de Administración el: 21-02-2017

APELLIDOS Y NOMBRES	No. IDENTIFICACIÓN	FECHAS DE REGISTRO SEPS	
		DESDE	Duración
OLEAS CHAPALBAY DAVID FERNANDO	0602282352	04-04-2017	2 AÑOS

VICEPRESIDENTE designado en sesión del Consejo de Administración el: 21-02-2017

APELLIDOS Y NOMBRES	No. IDENTIFICACIÓN	FECHAS DE REGISTRO SEPS	
		DESDE	Duración
CHINLE SINALUISA CARLOS GABRIEL	0603368440	04-04-2017	2 AÑOS



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO**



**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS  
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS**

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 17 / 11 / 2020

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> YESENIA PAOLA PILAMUNGA TIGLLÁN
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> FINANZAS
<b>Título a optar:</b> INGENIERA EN FINANZAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Lcdo. Holger Ramos, MSc.



Firmado electrónicamente por:  
**HOLGER GERMAN  
RAMOS UVIDIA**

0418-DBRAI-UPT-2020