



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PAIS LTDA., CIUDAD DE RIOBAMBA, PERIODO 2020- 2024.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTOR:

FABRICIO GONZALO MONTALBAN MONTALBAN

Riobamba-Ecuador

2020



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PAIS LTDA., CIUDAD DE RIOBAMBA, PERIODO 2020- 2024.

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTOR: FABRICIO GONZALO MONTALBAN MONTALBAN

DIRECTOR: Ing. JOSÉ GABRIEL PILAGUANO MENDOZA

Riobamba-Ecuador

2020

©2020, Fabricio Gonzalo Montalban Montalban

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, Fabricio Gonzalo Montalban Montalban, 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 marzo del 2021

Fabricio Gonzalo Montalban Montalban

C.I. 171652339-2

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 PAIS LTDA., CIUDAD DE RIOBAMBA, PERIODO 2020-2024**, realizado por el señor: **FABRICIO GONZALO MONTALBAN MONTALBAN**, 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.

	FIRMA	FECHA
Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 <p>Firmado digitalmente por GIOVANNY JAVIER ALARCON PARRA DN: C=EC, L=RIOBAMBA, SERIALNUMBER=06031896 55, CN=GIOVANNY JAVIER ALARCON PARRA Razón: He revisado este documento Ubicación: Fecha: 2021-06-29 15:46:42</p>	2021-05-10
Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN	 <p>Firmado electrónicamente por: JOSE GABRIEL PILAGUANO MENDOZA</p>	2021-05-10
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 <p>Firmado electrónicamente por: CARMEN AMELIA SAMANIEGO ERAZO</p>	2021-05-10

DEDICATORIA

Este Trabajo de Investigación está dedicado para mi madre Teresa Lucia Montalban quien plasmo en mí el valor de perseverancia lucha y entrega, aquella mujer que siguió adelante a pesar de las adversidades, quien con todo su amor y esfuerzo me apoyo y acompaño en todos mis logros académicos.

A mi familia en general quien estuvo siguiendo y acompañando todo mi proceso académico y me brindo las fuerzas necesarias para seguir adelante y convertirme en el hombre que soy ahora

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela Politécnica del Chimborazo por brindarme un lugar dentro de tal prestigiosa Universidad la cual estableció mis bases académicas para convertirme en un profesional apto y capaz para cumplir con todas las exigencias de mi vida profesional.

A mis maestros quienes supieron llegar a mí con sus conocimientos siendo participes activos en mi desarrollo como profesional, guiándome, instruyéndome y brindando todas las herramientas necesarias para ser un Profesional apto el cual se convierta en un ente activo y participativo de la República del Ecuador.

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

1. MARCO TEÓRICO REFENCIAL	6
1.1 Antecedentes de Investigación.....	6
1.2 Antecedentes Históricos.....	7
1.3 Fundamentación teórica.....	8
1.3.1 Planificación.....	8
1.3.1.1 Ventajas de la Planificación	8
1.3.1.2 Desventajas de la Planificación.....	9
1.3.1.3 Clasificación de la planificación.....	9
1.3.1.4 Tipos de Planificación.....	10
1.3.2 Planificación Estratégica.....	11
1.3.2.1 Propósito de la Planificación Estratégica.....	11
1.3.2.2 Objetivos de la Planificación Financiera.....	11
1.3.2.3 Beneficios de la Planificación estratégica.....	11
1.3.2.4 Importancia Planificación Estratégica.....	12
1.3.3 Planificación Financiera.....	12
1.3.3.1 Importancia de la Planificación Financiera.....	12
1.3.3.2 Proceso del Plan Financiero	13
1.3.3.3 Componentes del Plan Financiero	14
1.3.4 Plan Estratégico	14

1.3.4.1	<i>¿Por qué realizar un plan estratégico?</i>	15
1.3.4.2	<i>¿Quién debe realizar un plan estratégico?</i>	15
1.3.4.3	<i>Fases de la elaboración del plan estratégico.</i>	15
1.3.5	<i>Diagnóstico de la planificación estratégica</i>	16
1.3.5.1	<i>Análisis Externo</i>	16
1.3.5.2	<i>Macro entorno</i>	17
1.3.5.3	<i>Análisis Interno</i>	18
1.3.5.4	<i>Análisis Vertical</i>	20
1.3.5.5	<i>Análisis Horizontal</i>	20
1.3.5.6	<i>Ratios Financieros</i>	20
1.3.6	<i>Análisis FODA</i>	22
1.3.7	<i>Misión</i>	23
1.3.8	<i>Visión</i>	23
1.3.9	<i>Matrices de Evaluación</i>	24
1.3.9.1	<i>Matriz de evaluación de los factores externos EFE</i>	24
1.3.9.2	<i>Matriz de evaluación de los factores internos EFI</i>	25
1.3.9.3	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	26
1.3.10	<i>Objetivos Estratégicos</i>	28
1.3.11	<i>Formulación de estrategias</i>	28
1.4	Marco conceptual	29
1.5	Idea a defender	30
1.5.1	<i>Variables</i>	30

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	31
2.1	Modalidad de la investigación	31
2.1.1	<i>Cualitativo</i>	31
2.1.2	<i>Cuantitativo</i>	31
2.2	Tipos de Investigación	31

2.2.1	<i>Investigación Exploratoria</i>	31
2.2.2	<i>Investigación Descriptiva</i>	31
2.2.3	<i>Investigación Explicativa</i>	32
2.3	Población y Muestra	32
2.3.1	<i>Población</i>	32
2.3.2	<i>Muestra</i>	32
2.4	Métodos, técnicas e instrumento de investigación	33
2.4.1	<i>Métodos</i>	33
2.4.1.1	<i>Método Deductivo</i>	33
2.4.1.2	<i>Método Inductivo</i>	34
2.4.1.3	<i>Método Analítico</i>	34
2.4.2	<i>Técnicas</i>	34
2.4.2.1	<i>Entrevista</i>	34
2.4.2.2	<i>Observación</i>	35
2.4.2.3	<i>Encuesta</i>	35
2.4.3	<i>Instrumentos</i>	35
2.4.3.1	<i>Cuestionario</i>	35

CAPITULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	36
3.1	Resultados Cuantitativos	36
3.1.1	<i>Encuestas Socios</i>	36
3.1.2	<i>Encuestas Trabajadores</i>	47
3.1.3	<i>Encuestas Trabajadores</i>	61
3.2	Discusión de resultados	63
3.3.	Propuesta	65
3.3.1	Objetivos	65
3.3.1.1	<i>Objetivo general</i>	65
3.3.1.2	<i>Objetivos específicos</i>	65

3.3.2	Título	65
3.3.3	Alcance	65
3.3.4	Metodología	66
3.3.5	<i>Perfil de la institución</i>	67
3.3.6	<i>Desarrollo de la propuesta</i>	75
3.3.7	<i>Primera etapa: Análisis de la Situación</i>	75
3.3.7.1	<i>Análisis del entorno</i>	75
3.3.7.2	<i>Análisis Interno</i>	88
3.3.8	<i>Segunda etapa: Diagnóstico de la situación</i>	122
3.3.9	<i>Tercera Etapa: Sistema de objetivos</i>	126
3.3.9.1	<i>Misión (propuesta)</i>	126
3.3.9.2	<i>Visión (propuesta)</i>	127
3.3.9.3	<i>Valores Corporativos (Propuestos)</i>	127
3.3.9.4	<i>Estructura Organizacional (propuesta)</i>	129
3.3.9.5	<i>Objetivos estratégicos</i>	130
3.3.10	<i>Cuarta etapa: Elección de las estrategias</i>	131
3.3.10.1	<i>Estrategias corporativas</i>	131
3.3.10.2	<i>Estrategias Organizacionales</i>	131
3.3.10.3	<i>Estrategias Funcionales</i>	132
3.3.11	<i>Quinta etapa: Toma de decisiones operativas</i>	136
3.3.11.1	<i>Plan de Acción</i>	139
3.3.11.2	<i>Plan Táctico</i>	143
	CONCLUSIONES	145
	RECOMENDACIONES	146
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Clasificación de la planificación	9
Tabla 2-1: Análisis externo, amenazas y oportunidades	16
Tabla 3-1: Análisis externo, amenazas y oportunidades	17
Tabla 4-1: Ratios Financieros.....	21
Tabla 5-1: Construcción de la misión	23
Tabla 6-1: Esquema MEFE.....	25
Tabla 7-1: Esquema MEFI	26
Tabla 8-1: Matriz de Perfil Competitivo	27
Tabla 1-2: Población	32
Tabla 2-2: Fórmula Muestra.....	33
Tabla 1-3: Atención al cliente	36
Tabla 2-3: Productos y servicios adquiridos	38
Tabla 3-3: Calificación de productos y servicios.....	39
Tabla 4-3: Desempeño de los funcionarios	40
Tabla 5-3: Crédito en la cooperativa.....	41
Tabla 6-3: Agilidad del servicio	42
Tabla 7-3: Aspecto importante para créditos.....	43
Tabla 8-3: Notificación de mora.....	44
Tabla 9-3: Mecanismos de información oportunas.....	45
Tabla 10-3: Alternativas de pago.....	46
Tabla 11-3: Cargo en la cooperativa	47
Tabla 12-3: Socialización de la misión y visión	48
Tabla 13-3: Identificación con la filosofía institucional	49
Tabla 14-3: Posee un plan estratégico.....	50
Tabla 15-3: Manual de procesos por áreas.....	51
Tabla 16-3: Control de desempeño	52
Tabla 17-3: Metas y objetivos por área.....	53
Tabla 18-3: Sugerencias de los colaboradores.....	54
Tabla 19-3: Operaciones a enfocarse	55
Tabla 20-3: Capacitaciones	56
Tabla 21-3: Seguros	57
Tabla 22-3: Importancia del plan estratégico	58
Tabla 23-3: Plan estratégico para mejorar la rentabilidad.....	59
Tabla 24-3: Factores que afectan el pago de los créditos.....	60

Tabla 25-3: Tasas de interés de productos y servicios activos	74
Tabla 26-3: Tasas de interés de productos pasivos	74
Tabla 27-3: Tasas de interés pasivas BCE	78
Tabla 28-3: Tasas de interés activas BCE	78
Tabla 29-3: Cooperativas de Ahorro y Crédito cercanas	86
Tabla 30-3: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	87
Tabla 31-3: Activo de la Coac PAIS Ltda.	101
Tabla 32-3: Pasivo de la Coac PAIS Ltda.	102
Tabla 33-3: Patrimonio de la Coac PAIS Ltda.	103
Tabla 34-3: Ingresos de la Coac PAIS Ltda.	108
Tabla 35-3: Gastos de la Coac PAIS Ltda.	109
Tabla 36-3: Utilidad o Pérdida de la Coac PAIS Ltda.	110
Tabla 36-3: Cuadro resumen ratios financieros	116
Tabla 37-3: MEFI a la Coac PAIS Ltda.	120
Tabla 37-3: Análisis FODA a la Coac PAIS Ltda.	122
Tabla 38-3: FODA estratégico a la Coac PAIS Ltda.	123
Tabla 38-3: MPC a la Coac PAIS Ltda.	125
Tabla 40-3: Cuadro resumen objetivos y estrategias	133
Tabla 41-3: Plan de acción	139
Tabla 42-3: Plan táctico	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-3: Logotipo Coac PAIS Ltda.....	67
Figura 2-3: Filosofía institucional actual Coac PAIS Ltda.	68
Figura 3-3: Valores institucionales actuales Coac PAIS Ltda.....	68
Figura 4-3: Políticas institucionales actuales Coac PAIS Ltda.	69
Figura 5-3: Ubicación de la cooperativa	69
Figura 6-3: Evolución del PIB trimestral	76
Figura 7-3: Legislación fiscal.....	82
Figura 8-3: Riesgo País.....	83
Figura 9-3: Nivel socioeconómico agregado de los ecuatorianos	84
Figura 10-3: Instituciones SFPS.....	85
Figura 11-3: Segmentos	86
Figura 12-3: Misión Propuesta.....	126
Figura 13--3: Visión Propuesta	127
Figura 14--3: Valores Corporativos Propuestos	128
Figura 15-3: Objetivos estratégicos	130
Figura 16-3: Enfoques estratégicos	131

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1: Ventajas de la planificación.....	8
Gráfico 2-1: Desventajas de la planificación.....	9
Gráfico 3-1: Tipos de planificación	10
Gráfico 4-1: Procesos del Plan financiero	12
Gráfico 5-1: Componentes del Plan Financiero.....	14
Gráfico 6-1: Fases de la elaboración del plan estratégico	16
Gráfico 7-1: Análisis Externo.....	18
Gráfico 8-1: Análisis Interno, fortalezas y debilidades	19
Gráfico 9-1: Procedimiento para MEFE	24
Gráfico 10-1: Procedimiento para MEFI	25
Gráfico 11-1: Procedimiento para MPC.....	27
Gráfico 1-3: Atención al cliente	36
Gráfico 2-3: Productos y servicios adquiridos.....	38
Gráfico 3-3: Calificación productos y servicios	39
Gráfico 4-3: Desempeño de los funcionarios	40
Gráfico 5-3: Crédito en la cooperativa.....	41
Gráfico 6-3: Agilidad del servicio	42
Gráfico 7-3: Aspecto importante para créditos.....	43
Gráfico 8-3: Notificación de mora.....	44
Gráfico 9-3: Mecanismos de información oportunas.....	45
Gráfico 10-3: Alternativas de pago.....	46
Gráfico 11-3: Cargo en la cooperativa	47
Gráfico 12-3: Socialización de la misión y visión	48
Gráfico 13-3: Identificación con la filosofía institucional	49
Gráfico 14-3: Posee un plan estratégico.....	50
Gráfico 15-3: Manual de procesos por áreas	51
Gráfico 16-3: Control de desempeño	52
Gráfico 17-3: Metas y objetivos por área.....	53
Gráfico 18-3: Sugerencias de los colaboradores.....	54
Gráfico 19-3: Operaciones a enfocarse	55
Gráfico 20-3: Capacitaciones	56
Gráfico 21-3: Seguros	57
Gráfico 22-3: Importancia del plan estratégico	58
Gráfico 23-3: Plan estratégico para mejorar la rentabilidad.....	59

Gráfico 24-3: Factores que afectan al pago de los créditos	60
Gráfico 25-3: Metodología para desarrollar el plan estratégico	65
Gráfico 26-3: Organigrama estructural actual	70
Gráfico 27-3: Existe un plan estratégico	75
Gráfico 28-3: Evolución del PIB trimestral.....	76
Gráfico 29-3: Inflación anual del IPC.....	79
Gráfico 30-3: Evolución salario nominal	80
Gráfico 31-3: Evolución consumo de los hogares	80
Gráfico 32-3: Ahorro en Ecuador	81
Gráfico 33-3: Salario Básico Unificado (Remuneración)	82
Gráfico 34-3: Riesgo País	83
Gráfico 35-3: Comportamiento de los consumidores	84
Gráfico 36-3: Flujograma Concesión de créditos	93
Gráfico 37-3: Flujograma Recuperación de Cartera	95
Gráfico 38-3: Flujograma Recuperación de Cartera	97
Gráfico 39-3: Total Activo	101
Gráfico 40-3: Total Pasivo	102
Gráfico 41-3: Total Pasivo	103
Gráfico 42-3: Ingresos Coac PAIS Ltda.	108
Gráfico 43-3: Gastos Coac PAIS Ltda.	109
Gráfico 44-3: Utilidad o Pérdida	110
Gráfico 45-3: Estructura Corporativa (propuesta)	129

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Encuesta dirigida a los colaboradores

Anexo B: Encuesta dirigida a los socios

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como finalidad diseñar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión Servicio (PAIS) Ltda., de la ciudad de Riobamba, con el propósito de brindar una herramienta de gestión administrativa para forjar una sólida cultura organizacional, incrementar la rentabilidad de la cooperativa y establecer estrategias enfocadas al crecimiento institucional, se realizó la investigación en base a la fundamentación teórica referente al desarrollo de la planificación estratégica, aplicando las técnicas de encuestas para los socios y colaboradores así como la entrevista efectuada al gerente general de la cooperativa, en donde se pudo determinar que la atención que ofrece la cooperativa no es bien percibida por los socios, asimismo de las necesidades de capacitación que requieren los colaboradores, además se ratifica la ausencia de un plan estratégico. En base a los resultados obtenidos se desarrolló la propuesta, empezando por el análisis y diagnóstico situacional interno y externo de la institución, el análisis horizontal y vertical de los estados financieros y el análisis de las razones financieras, por consiguiente, se formulan las estrategias que permiten el desarrollo institucional a través del fortalecimiento de los colaboradores y los productos que ofrece además de mejorar la gestión administrativa de la cooperativa.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA> <DIAGNÓSTICO SITUACIONAL> <SISTEMA DE OBJETIVOS> <ESTRATEGIA> <RENTABILIDAD>



Firmado electrónicamente por:
**RAFAEL INTY
SALTO**

1572-DBRA-UTP-2023

ABSTRACT

The purpose of this degree work was to design a Strategic Plan for the Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión Servicio (PAIS) Ltda, from Riobamba city, to provide an administrative management tool to forge a solid organizational culture, increase the profitability of the institution and establish strategies focused on institutional growth, the research was carried out based on the theoretical foundation regarding the development of strategic planning, applying survey techniques for partners and collaborators as well as the interview to the general manager of the institution, where it was possible to determine that the care offered by the institution is not well perceived by the members, as well as the training needs that are required by the collaborators, in addition, the absence of a strategic plan. Based on the obtained results, the proposal was developed, starting with the analysis and internal and external situational diagnosis of the institution, horizontal and vertical analysis of the financial statements, and the analysis of the financial ratios, therefore, the strategies that allow institutional development through the strengthening of collaborators and the offered products in addition to improving the administrative management of the institution.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> < STRATEGIC PLANNING > <SITUATIONAL DIAGNOSIS> <TARGET SYSTEM> <STRATEGY> <PROFITABILITY>

YAJAIRA NATALI
PADILLA
PADILLA
Firmado digitalmente
por YAJAIRA NATALI
PADILLA PADILLA
Fecha: 2021.08.27
16:02:45 -05'00'

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es una herramienta de gestión en la cual se analiza la situación global de la empresa u organización para establecer lineamientos, objetivos y metas con el fin de mejorar el desempeño general, tomando en cuenta el entorno que lo rodea para la toma de decisiones y establecer estrategias para mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades.

Por lo consiguiente el presente trabajo de investigación tiene como finalidad implementar un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., de tal forma funcione como guía para la toma de decisiones por parte de la administración.

Este proyecto está estructurado por tres capítulos que son los siguientes:

Capítulo I. Marco Teórico: Se toma en cuenta las fuentes primarias como libros, artículos científicos, revistas científicas, documentos oficiales de instituciones públicas o privadas, informes técnicos, así como el repositorio de instituciones educativas, la cual está relacionada con el tema al igual que las fuentes secundarias que sirven de base teórica para sustentar y fundamentar el proyecto.

Capitulo II. Marco Metodológico: Se define los tipos de investigación, los instrumentos y la metodología que se va a implementar en el desarrollo del trabajo de investigación.

Capitulo III. Marco Propositivo: Para terminar el trabajo de investigación se diseñó un plan para la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., en la cual se aplicó la metodología convencional indicada para las empresas primerizas, la misma que está conformada por cinco etapas: Análisis situacional, Diagnostico situacional, Sistema de objetivos, Formulación de estrategias y finalmente Decisiones corporativas.

Planteamiento del problema

En Ecuador se registran aproximadamente 887 Cooperativas de Ahorro y Crédito con un crecimiento notable en los últimos años, generando una gran competencia en el sector, obligando a que las instituciones financieras tomen medidas innovadoras y estrategias eficientes ante su competencia con el objetivo de cubrir un mayor porcentaje del mercado. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2016)

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito han tomado gran importancia dentro del sistema financiero actual, impulsando el desarrollo económico de los sectores urbanos marginales y rurales, con el propósito de mejorar sus condiciones de vida con prácticas de ayuda mutua y solidaridad, sujetas a los principios de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, pero debido a la desaceleración económica del país las cooperativas atraviesan una disminución en los depósitos, retraso en los pagos de créditos e incremento en el retiro de sus ahorros.

En la actualidad la Cooperativa de ahorro y crédito Producción, Ahorro, Inversión Servicio Ltda., tiene alrededor de 2802 socios con un crecimiento aproximado de 250 a 300 socios por año, la institución durante el periodo de 2019 obtuvo una utilidad de \$4.717,40

La Institución en el 2019 tuvo una colocación de 1'165.465,78 y una captación de 1'186.831,36 que a pesar de que se coloca casi en su totalidad los recursos que ingresan, la intermediación financiera no se refleja en las ganancias de la institución teniendo un ROA de 0,30% y el ROE es de 2,80%, que se ubican por debajo del promedio de instituciones similares o inferiores, demostrando que existen falencias en la gestión administrativa por lo que no se logra los resultados deseados, mientras que su liquidez se encuentra en un 20% aproximadamente, dado que la mayor cantidad de sus captaciones son a corto plazo, de ahí que su nivel de solvencia para colocar créditos se vea reducido, por esta razón es necesario implementar estrategias para mejorar la intermediación financiera de la institución.

La filosofía institucional de la Cooperativa está vigente desde el año 2012 y en la actualidad no genera un sentido de pertinencia en sus trabajadores y colaboradores, lo cual imposibilita establecer objetivos y metas reales concernientes a la situación actual de la institución.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito (P.A.I.S.) Ltda., al no contar con un Plan Estratégico que funja como herramienta de diagnóstico y le permita dar una dirección a los objetivos de la institución, la misma no logra alcanzar los réditos propuestos al inicio del año, siendo una de las principales causas el débil proceso de colocación y captación situación que impide el crecimiento y desarrollo institucional.

Formulación del problema

¿De qué manera se puede incrementar la rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y crédito PAIS Ltda.?

Partiendo de esta premisa se busca mediante la elaboración y aplicación de un plan estratégico desarrollar de manera efectiva un P.E. para incrementar a un mayor grado la rentabilidad de la empresa, este desarrollo se producirá a nivel interno y externo identificando factores determinantes para el crecimiento de la entidad Financiera.

Sistematización del problema

La investigación se plantea las siguientes interrogantes:

- ¿Se cuenta con fundamentos teóricos para apoyar la elaboración de la planificación estratégica?
- ¿Es necesario conocer la situación actual de la cooperativa...
- ¿Qué proceso se realiza en la elaboración del plan estratégico?

Delimitación del problema

Área: Administrativa

Campo: Finanzas

Aspecto: Plan estratégico

Delimitación Temporal

Provincia: Chimborazo

Ciudad: Riobamba

Delimitación espacial: Cooperativa de Ahorro y crédito PAIS Ltda.

Delimitación tiempo: Para el análisis se considera los últimos 3 años

Delimitación espacial

Empresa: Cooperativa de Ahorro y Crédito "PAIS" Ltda.

Provincia: Chimborazo

Ciudad: Riobamba

Segmento: 4

Justificación

Ante la competencia que existe en el sector financiero, las cooperativas del segmento cuatro y cinco que son las más vulnerables frente a los cambios del mercado económico, es por ello que requieren mejorar el desempeño de la institución implementando herramientas para la gestión administrativa.

La planeación estratégica es fundamental para el desarrollo de objetivos y metas que se proponen las cooperativas como aumentar la captación y colocación de recursos ya que establece lineamientos en los cuales se basan la toma de decisiones de la gerencia

El presente proyecto de investigación es factible gracias al apoyo de la cooperativa de ahorro y crédito "PAIS" el cual brinda la información relevante y necesaria para poder estructurar un plan estratégico funcional y adaptado a cubrir todas las necesidades y problemáticas expuestas en la institución.

Mediante la planeación y ejecución de estrategias se busca generar un impacto en relación a la cobertura del mercado dentro de la ciudad de Riobamba permitiendo captar más socios los cuales inyectaran capital el cual será administrado y colocado por la cooperativa de ahorro y crédito para así generar liquidez dentro de la compañía

Mediante el proyecto de investigación se busca abarcar beneficiarios directos e indirectos, dentro de los directos se encuentra la cooperativa la cual va a constar de un nuevo flujo de ingresos colocándolos y distribuyéndolos a los beneficiarios indirectos los cuales son los socios y clientes permitiéndoles financiar mediante microcréditos diversos proyectos que generaran ganancias y sobre todo el desarrollo como institución.

Justificación teórica

El presente trabajo de investigación se sustenta en la base teórica financiera y administrativa, dicho de otra manera, se emplea la utilización de la mayor cantidad posible de fuentes primarias de investigación, referencias teóricas sobre la planificación estratégica financiera, el impacto en la institución, en la rentabilidad obtenidos por contenidos en libros, revistas especializadas, artículos científicos e investigaciones, los que a su vez establecen una base sólida de conceptos y teorías que ayuden a conseguir resultados.

Justificación metodológica

El trabajo de investigación se fundamenta en la metodología debido a que se realiza a través de los métodos de investigación, analítica y comparativa con los que se demuestran los datos y efectúan evaluaciones para lograr los objetivos planteados a través de instrumentos de extracción de información que posteriormente serán empleadas en las estrategias financieras y ejecutadas en la institución.

Justificación practica

Enfocados en los objetivos la investigación tiene una justificación práctica considerando que se desarrolla una planificación estratégica financiera a través de la aplicación de instrumentos financieros para determinar los problemas y proponer estrategias para su solución y a la par fomentar el desarrollo productivo mediante microcréditos que beneficien a la sociedad y a la institución.

Objetivo general

- Diseñar un Plan Estratégico para incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de ahorro y crédito Producción, Ahorro, Inversión Servicio Ltda., ciudad Riobamba, año 2020-2024.

Objetivos específicos

- Construir la base teórica y conceptual enfocada al desarrollo del plan estratégico financiero.
- Analizar la gestión de la cooperativa para conocer la situación actual de la institución, a través de los instrumentos financieros.
- Desarrollar estrategias que maximice la rentabilidad a través de una mejor intermediación financiera de la cooperativa.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO REFENCIAL

1.1 Antecedentes de Investigación

Mediante una investigación detallada se ha comprobado que es la primera investigación con el tema: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PAIS” LTDA., PERIODO 2020-2024**. Se ha citado varios conceptos de diversos autores que guardan relación directa con la variable dependiente e independiente de la investigación y que darán fundamento al presente trabajo.

Dentro de las normativas para el desarrollo de presente proyecto de investigación se partió de estudios previos los cuales muestran una estrecha relación con la Planificación estratégica, las mismas permitieron obtener una guía para la elaboración y desarrollo del proyecto de investigación.

Tesis 1

(Garcia Secaira, 2019) En su trabajo de investigación con el tema: Planificación estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito salinas Ltda., Parroquia Salinas, Cantón Guaranda periodo 2020-2022, manifiesta que:

- “La Cooperativa no cuenta con un plan estratégico donde esté definido la misión, visión y estrategias que le ayuden a ser mejor en el ámbito empresarial, por lo que es de suma importancia proponerlo y efectuarlo de la mejor manera. La falta de metas en la empresa han sido el mayor de los obstáculos para que se maneje de forma eficiente y cumpla con los objetivos de la cooperativa.” (Garcia Secaira, 2019)

Tesis 2

En el trabajo de titulación de (Mendoza, 2017) con el tema: Planificación Financiera y su Incidencia en la Rentabilidad de la Asociación “Emprendedores 21 de abril” de la Ciudad De Riobamba, Provincia De Chimborazo, Año 2017, en el cual menciona que:

- “El análisis situacional obtenido mediante el FODA y la recopilación de información interna ha permitido detectar que la organización tiene definido puntos a favor como su situación estructural y los activos a disposición, además de puntos en contra en temas de tecnología, capacitación y proyección de las finanzas.” (Mendoza, 2017).

Tesis 3

(Vasco, 2019) En el trabajo de titulación con el tema: Análisis de Operatividad de Servicios Financieros para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. Ambato – Tungurahua, el cual manifiesta que:

- “Mediante las encuestas aplicadas a los socios se pudo identificar que la Cooperativa OSCUS Ltda. cuenta con un amplio campo de servicios financieros que aportan a cada necesidad de los socios, lo que indica en un 85% que están satisfechos con el servicio brindado, en la pregunta n°3 señalan un 61% que no conocen todos los servicios que tiene la cooperativa lo que impide utilizarlos, en la pregunta n°4 manifiestan que el sistema financiero más utilizado con un 33,25% son ahorros a vista seguido con el 23,48% créditos.” (Vasco, 2019)

1.2 Antecedentes Históricos

La Cooperativa de ahorro y crédito Producción, Ahorro, Inversión Servicio Ltda., está ubicada en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, aprobada mediante acuerdo ministerial N°.0081 inicio sus actividades el 20 de octubre de 2010 como una institución de intermediación financiera, con registro de RUC: 1891739113001, la institución ofrece a sus clientes y a la sociedad productos como créditos (inmediatos, comercio, agricultura y microcréditos), ahorros a la vista, inversiones y servicios (RISE, Matriculación Vehicular. Recargas: Movistar, Claro, CNT. Giros: Nacionales, Cobro de Planes: Claro, Movistar. Cobro Internet, TV pagada.) En su matriz ubicada en las calles Espejo 30-33 entre Febres Cordero y Nueva York.

La institución en estudio es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción, Ahorro, Inversión, Servicios (P.A.I.S.) Ltda., que se dedica a prestar servicios financieros a sus socios, y a la vez servicios sociales a los sectores más vulnerables, la misma que está ubicada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, cuenta con 6 trabajadores, Activos totales de \$1´568.292,63 y Pasivos totales de \$1´395.047,07 y un patrimonio de \$168.528,16.

1.3 Fundamentación teórica

1.3.1 Planificación

La planificación se constituye como una herramienta esencial. esto debido a que es el pilar para poder producir o gestionar todos ya sean recursos materiales hasta el talento humano que mueven a la empresa, este proceso de planeación funge un rol administrativo, debido a que construye, forma y establece un plan a seguir de manera sistemática para el desarrollo de la empresa. (Venegas, 2013)

1.3.1.1 Ventajas de la Planificación

De acuerdo con (Narvaez, 2010) las ventajas de la planificación son varias pero describiré las más relevantes.

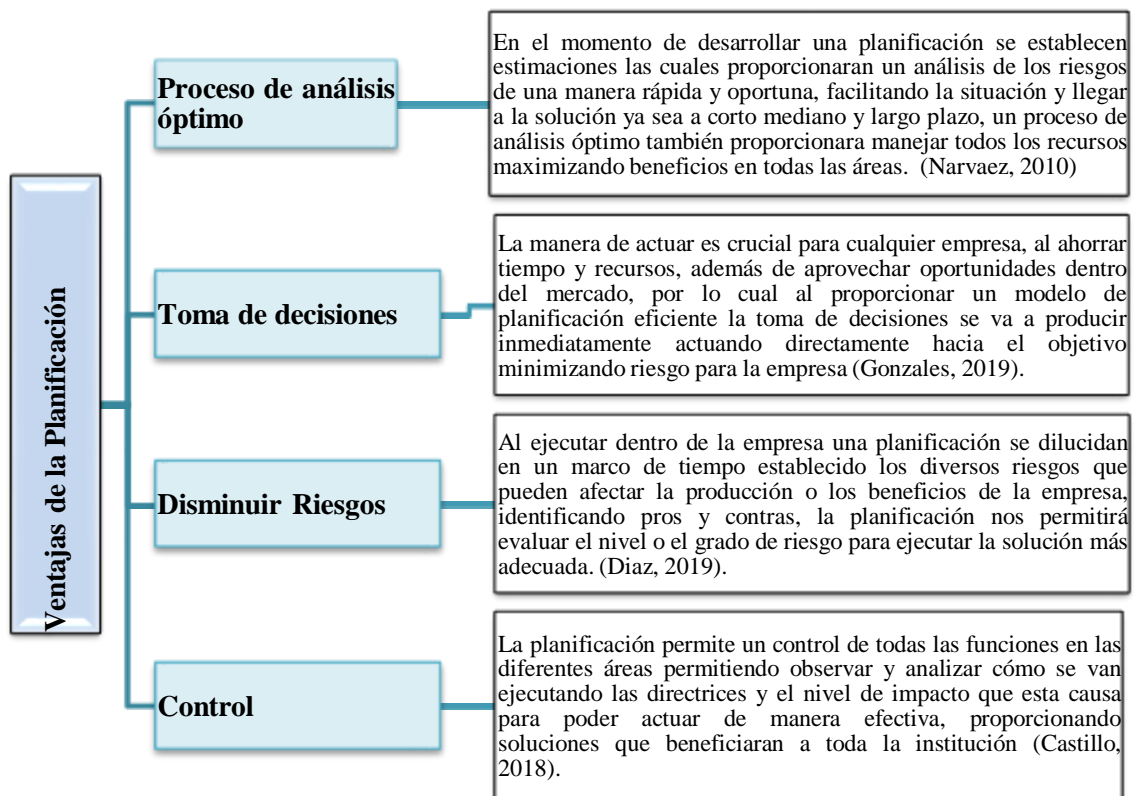


Gráfico 1-1: Ventajas de la planificación

Fuente: (Narvaez, 2010)

Realizado por: Montalban, F, 2020.

1.3.1.2 Desventajas de la Planificación

Para (Olivera, 2008) las desventajas más significativas en la planificación son:

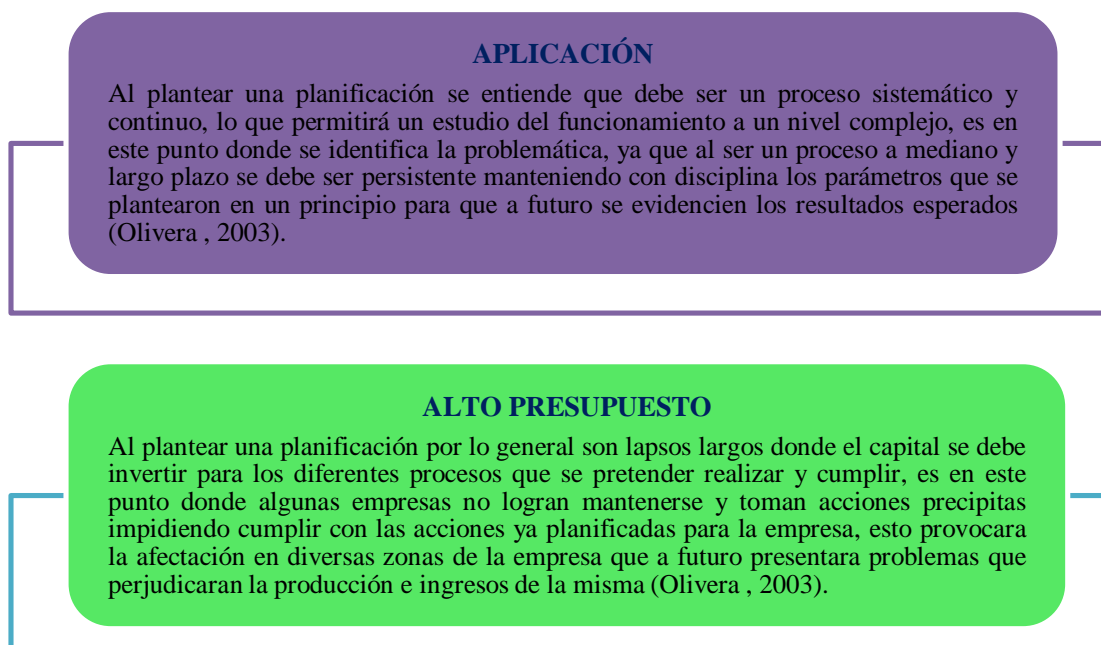


Gráfico 2-1: Desventajas de la planificación

Fuente: (Olivera, 2008)

Realizado por: Montalban, F, 2020.

1.3.1.3 Clasificación de la planificación

Según (Gutiérrez, Alizo, Morales, & Romero, 2016) la planificación se clasifica en:

Tabla 1-1: Clasificación de la planificación

PLANIFICACIÓN NORMATIVA	Se establece como un proceso sistemático donde se realiza la toma de decisiones, esto permitirá determinar las metas u objetivos mediante estrategias o actividades facilitando la distribución de los recursos con fines específicos disminuyendo riesgos y gastos a la empresa para así potenciar y maximizar recursos y ganancias (Gutiérrez, Alizo, Morales, & Romero, 2016)
PLANIFICACIÓN SITUACIONAL	Para (Gutiérrez, Alizo, Morales, & Romero, 2016) Se establece como un proceso gradual, continuo y sistemático donde se periódicamente se elabora y ejecuta un análisis situacional el cual permite tener una panorámica situacional tanto interna como externa permitiendo plantear de una manera acertada alternativas de solución idóneas para maximizar y potenciar el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

PLANIFICACIÓN CORPORATIVA	Este tipo de planificación está orientada a campos volubles donde se busca de una manera acertada anticiparse a medidas que puedan afectar de una u otra manera a la empresa, esto se obtiene al maximizar las herramientas y beneficios que la empresa tiene a su favor obteniendo resultados óptimos para el desarrollo de la misma. (Leal de Valor, Bolívar de Muñoz, & Castillo Torrealba, 2011).
----------------------------------	---

Fuente: (Gutiérrez, Alizo, Morales, & Romero, 2016).

Realizado por: Montalban, F, 2020.

1.3.1.4 Tipos de Planificación

Dentro de los planes financieros se encuentran planteados dos tipos los cuales son a corto plazo y a largo plazo cada uno cumpliendo funciones específicas y tomando un rol importante dentro del desarrollo de la empresa. (Sanchez, 2016)

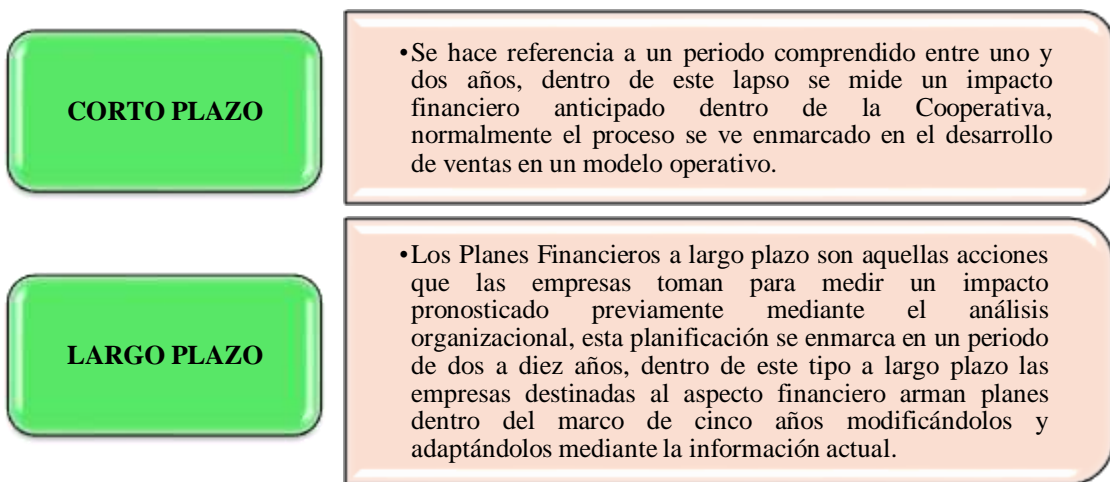


Gráfico 3.1: Tipos de planificación

Fuente: (Sanchez, 2016)

Realizado por: Montalban, F, 2020.

En otras palabras una planificación a corto plazo mide establece acciones con anticipación para alcanzar un futuro deseado o soñado en el lapso de un año calendario, sin embargo la planificación a largo plazo su principal objetivo es visualizar y disminuir en gran medida ciertas incertidumbres en relación al modelo operativo, es por tal razón que estos planes económicos financiero buscan trabajar de acuerdo a estrategias planteadas que guiaran a la empresa a un desarrollo mayor identificando y pronosticando como se encuentra el mercado. (Sanchez, 2016)

1.3.2 Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar objetivos (Rodríguez, Taborda, Eula, Camisasso, & Maniaci, 2016).

1.3.2.1 Propósito de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica es de suma importancia para toda organización ya que aporta al funcionamiento de la misma, esta planificación nos permite enfrentar los conflictos que se nos presenten posteriormente en la cooperativa y realizar una gestión más eficiente (Lago, 2013)

1.3.2.2 Objetivos de la Planificación Financiera

Para (Pacheco, 2019) El objetivo principal de la creación de un plan financiero es disminuir en gran nivel el riesgo y acrecentar los diferentes beneficios que se pueden obtener con relación a las oportunidades financieras, esto va a permitir administrar y delimitar las inversiones y así maximizar ganancias dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Al establecerse como una herramienta es evidente que el plan financiero busca cumplir de manera progresiva los objetivos planteados por la Cooperativa buscando la mejor alternativa, tomando ventaja de sus competidores y sobresaliendo a nivel zonal-provincial.

1.3.2.3 Beneficios de la Planificación estratégica

Según (Almuiñas & Galarza, 2012) la planificación estratégica persigue los siguientes objetivos:

- **Afirmar la organización:** El proceso de planificación puede promover un compromiso compartido para su organización y afirmar las razones por las que cada uno de sus miembros optan por formar parte de ellos. (Almuiñas & Galarza, 2012)
- **Descubrir lo mejor de la organización:** La planificación estratégica hará participar a las personas en la valoración de las cosas que la organización hace mejor y en la determinación de cuando se ha desempeñado óptimamente.
- **Aclarar ideas futuras:** La planificación estratégica hace una pausa para que su organización se examine a sí misma y determine si está todavía encaminada hacia el futuro que desea alcanzar. (Almuiñas & Galarza, 2012)

- **Transformar la visión en acción:** La planificación estrategia representa una oportunidad para trazar un mapa de su organización, un mapa que exponga los pasos que hay que dar para alcanzar su visión (Almuiñas & Galarza, 2012).

1.3.2.4 Importancia Planificación Estratégica

Al buscar desarrollar una planificación estratégica, lo que se pretende alcanzar son objetivos que se encuentren direccionados a cumplir diversas necesidad que presente la empresa, porque al crear una empresa y no desarrollar un plan estratégico es poco funcional y sobre todo poco productivo, debido a que no se sabe a qué se está orientando la empresa o que metas busca cumplir ya sea a corto mediano y largo plazo, es por este motivo de la importancia de una planificación estratégica ya sea direccionado a una empresa pequeña o grande.

La planificación estratégica viene a transformarse en el motor de cualquier empresa, ya que toma todos los elementos, recursos y los direcciona para cumplir la visión que plantea la empresa. Es evidente que al tener una línea trazada la empresa puede invertir tiempo disponibilidad y mano de obra al desarrollo para beneficio de la empresa. (Altair, 2013)

1.3.3 Planificación Financiera

(Monjaraz, Lino, Bezares, Bazán, & Meneses, 2017) manifiestan que el plan financiero es un paso necesario en la construcción de cualquier negocio, esto debido a que el plan financiero nos permite recabar toda la información de una manera precisa y detallada de una manera cuantitativa permitiéndole determinar estrategias y objetivos a seguir dentro de la empresa.

Según (Rojas, Maya, & Valencia, 2016) dentro de estas contextualizaciones se establece como una herramienta útil y necesaria en el aspecto administrativo de cualquier empresa, en este caso enfocado a la cooperativa de Ahorro y Crédito el cual se crea para alcanzar metas a mediano y largo plazo mediante la elaboración de objetivos y estrategias.

1.3.3.1 Importancia de la Planificación Financiera

(Molina, 2017) Menciona que la importancia de la planificación financiera radica la funcionabilidad de elaborar un plan financiero, esta importancia se evidencia en la manera como se plasma la información para dilucidar el grado y nivel económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito proporcionando una viabilidad en la obtención y cumplimiento de las metas.

Por ello mediante el plan financiero que se busca establecer en la Cooperativa de Ahorro y Crédito se buscara identificar y mejorar de una manera significativa la rentabilidad dentro de la empresa permitiendo a futuro crecer y expandir a diversos sectores de la ciudad de Riobamba.

1.3.3.2 Proceso del Plan Financiero

Según (Saavedra & Espíndola, 2016) Dentro de la elaboración y construcción de un plan financiero deben encontrarse inmersas todos los organismos que componen la Cooperativa de Ahorro y Crédito para de esta manera dar cumplimiento a los objetivos planteados de una manera eficaz.

El Plan financiero se compone de actividades o estrategias de una manera cuantitativa distribuidas por etapas, estas actividades buscan cumplir un fin o una meta que se pueda cumplir a corto y a largo plazo analizando diversas fuentes financieras para cubrir necesidades que se puedan presentar dentro del cumplimiento de los objetivos (Morales & Morales, 2014).

(Cabrera , Fuentes, & Cerezo , 2017) manifiestan que existen muchos factores los cuales componen un plan económico financiero dentro de esto se enmarcan los objetivos que vienen a establecerse como las metas a conseguir por parte de la empresa acompañado a la clarificación de las metas se realiza un análisis organizacional intrínseco como extrínseco para mediante esto dilucidar la situación actual que vive la empresa, a partir de esto se busca plantear alternativas de solución a corto, mediano y largo plazo mediante la formulación de planes y presupuestos.



Gráfico 4-1: Procesos del Plan financiero

Fuente: (Cabrera , Fuentes, & Cerezo , 2017)

Realizado por: Montalban, F, 2020.

1.3.3.3 Componentes del Plan Financiero

Para (Molina, 2017) los componentes de un plan financiero son:



Gráfico 5-1: Componentes del pan financiero

Fuente: (Molina, 2017)

Realizado por: Montalban, F, 2020.

1.3.4 Plan Estratégico

En la vida hay aspectos a los cuales se debe dar importancia y no dejar al azar por lo cual es necesario implementar un plan, así mismo para las empresas las cuales deben planificar cuáles serán sus estrategias y objetivos para llegar a una meta anhelada.

Para (Sainz, 2018) el plan estratégico es fundamental para plantear pilares en los cuales basarse e implementar estrategias para mejorar o reforzar aspectos en que la empresa presenta deficiencias. Para Sainz el plan estratégico hace referencia a un plan maestro que involucra las decisiones estratégicas corporativas que se adoptan hoy con perspectiva al futuro cercano

Para (Conan, 2016) un plan estratégico es el documento que contempla el nivel económico financiero, estratégico y administrativo ya que en él están involucrados los tres niveles que interactúan entre sí, y los altos directivos son los que direccionan las estrategias y quienes son los que las ejecutan.

1.3.4.1 ¿Por qué realizar un plan estratégico?

Para (Altair, 2016) los beneficios de realizar un plan estratégico no cambian a pesar del tipo de empresa que lo ejecute, permite realizar un diagnóstico de la viabilidad técnica, económica y financiera, proporcionando a su vez ventajas tales como:

- El nivel empresarial debe pensar de manera sistemática en el futuro
- Identificar cambios
- Aumenta la preparación de la empresa para el cambio
- Mejora la coordinación de actividades y la comunicación
- Conduce a la empresa a una mayor rentabilidad

1.3.4.2 ¿Quién debe realizar un plan estratégico?

Según (Altair, 2016) la administración de una empresa o institución debe tomar la iniciativa de implementar el plan estratégico, es decir la persona o las personas que estén a cargo y en un alto mando son los encargados de encaminar a la empresa el éxito por ende son ellos quienes deben realizar un plan o en su defecto contar con la participación de un experto que colabore en la formación de estrategias para efectuar correctamente el plan estratégico.

1.3.4.3 Fases de la elaboración del plan estratégico

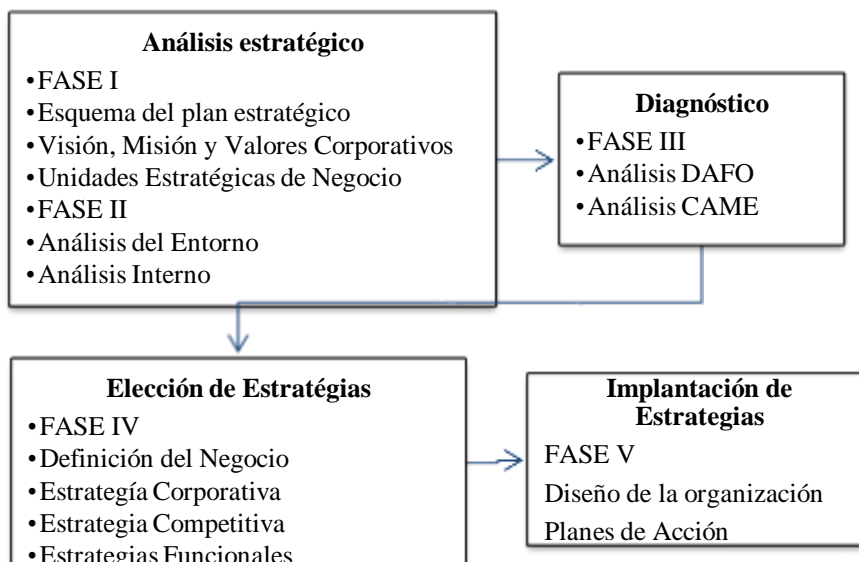


Gráfico 6-1: Fases de la elaboración del plan estratégico

Fuente: (Altair, 2016)

Realizado por: Montalban, F, 2020.

1.3.5 Diagnóstico de la planificación estratégica

1.3.5.1 Análisis Externo

También conocido como análisis ambiental o evaluación externa, tiene como objetivo identificar las variables clave que pueden proporcionar una respuesta, y la organización puede responder a la ofensa o defensa según sea necesario.

En el análisis situacional externo (Aljure, 2015) plantea que es necesario abarcar distintas variables y elementos que a su vez contienen factores importantes, entre estos elementos están subdivisiones del análisis externo que son:

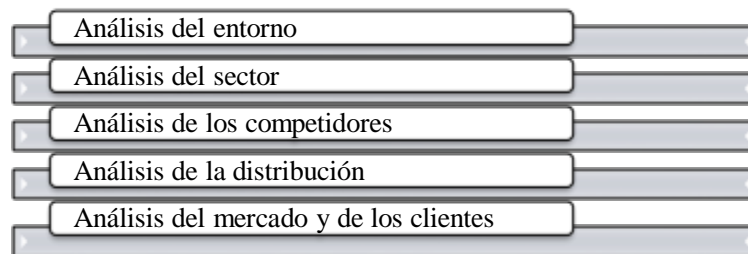


Gráfico 7-1: Análisis Externo

Fuente: (Aljure, 2015)

Realizado por: Montalban, F, 2020.

Con estas divisiones de análisis (Sainz, 2018) promulga que su función es conocer la evolución histórica y mediante de esta pronosticar el futuro del entorno en el actúa la empresa, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y desarrollar las oportunidades y mitigar las amenazas que se encuentran en el mercado y la región que se encuentra la empresa.

Tabla 2-1: Análisis externo, amenazas y oportunidades

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Para (Ponce, 2016) las amenazas son fuerzas ambientales de las que no se tiene un control directo por parte de la organización, las cuales por sus características representan dificultades, aspectos negativos y problemas que en el futuro podrían en el peor de los casos terminar con la organización, por tal motivo se deben conocer y afrontar para implementar estrategias que mitiguen estas amenazas.	Las oportunidades al igual que las amenazas están definidas por factores externos independientes de la gestión que realiza una institución y (Ponce, 2016) las identifica como aquellas circunstancias favorables que son resultado de factores externos, que dependiendo del manejo y de la gestión administrativa de una organización pueden resultar favorables, explotables y generar un gran beneficio para la misma en un futuro cercano.

Fuente: (Ponce, 2016)

Realizado por: Montalban, F, 2020.

1.3.5.2 Macro entorno

Realizar el diagnostico de los factores externos ayudara a determinar aspectos claves que pueden impactar positiva o negativamente a una organización.

Tabla 3-1: Análisis externo, amenazas y oportunidades

FUERZAS	DESCRIPCIÓN
Fuerzas económicas	Se relaciona con factores económicos que ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia, es decir afectan a la salud y el bienestar en general de una nación o la economía regional de una organización, a su vez, ello afecta la capacidad de las compañías y las industrias para obtener una tasa de rendimiento esperada, como el PIB, inflación, tasa de desempleo, balanza comercial, tasa activa y pasiva, entre otros. (Kotler , Armstrong, Saunders, & Wong, 2000)
Fuerzas Tecnológicas	Involucra los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones, permite crear infinidad de posibilidades para la aparición de nuevos productos o servicios, sin embargo, da lugar a que los productos que ya están en el mercado, se tornen obsoletos de un día a otro. (Kotler , Armstrong, Saunders, & Wong, 2000)
Fuerzas Demográficas	Proviene del resultado de los cambios que registran las características de una población, es cuanto a la edad, género, origen étnico, raza, entre otras. (Kotler , Armstrong, Saunders, & Wong, 2000)
Fuerzas Sociales	Se refiere a la forma en que los cambios en las costumbres sociales y los valores afectan a una industria. (Kotler , Armstrong, Saunders, & Wong, 2000)
Fuerzas de Porter	Analizar las fuerzas competitivas, muestra los orígenes de la rentabilidad de un sector y ofrece una visión del entorno para anticiparse a la competencia e influir en ella en el largo plazo. Dentro de las fuerzas de Porter, se incluyen tres fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes (Porter, 2008)

Fuente: (Kotler , Armstrong, Saunders, & Wong, 2000)

Realizado por: Montalban, F, 2020.

Sin lugar a duda es de gran importancia la constante innovación para lograr posicionar una organización ante las demás, generando ventajas ante la competencia, para ello se debe analizar:

- **Amenaza de la entrada de los nuevos competidores**

Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la

economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes. (Porter, 2008)

- **Poder de negociación de los proveedores**

Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo, involucra factores como oferentes y demandantes.

- **Poder de negociación de los compradores**

En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable. (Porter, 2008)

- **Amenaza en los ingresos por los productos sustitutos**

En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva a una reducción de ingresos en la empresa. (Porter, 2008)

- **Rivalidad entre competidores**

En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto. La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás. (Porter, 2008)

1.3.5.3 Análisis Interno

Un análisis interno consiste en el análisis de diversos factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa u organización. El verdadero valor de una empresa radica en los

colaboradores que trabajan en ella, y las estadísticas han demostrado que el recurso más escaso y determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo.

A través de este análisis se puede conocer, la situación y capacidades, fortalezas y debilidades, que posee una empresa y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas. (Kotler , Armstrong, Saunders, & Wong, 2000)

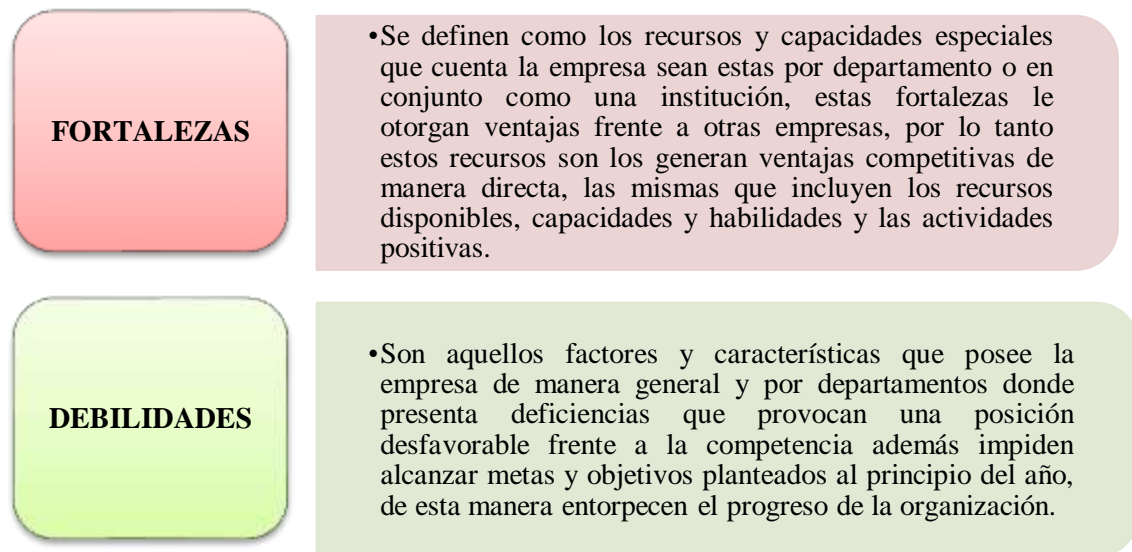


Gráfico 8-1: Análisis Interno, fortalezas y debilidades

Fuente: (Kotler , Armstrong, Saunders, & Wong, 2000)

Realizado por: Montalban, F, 2020.

Según lo planteado por (Ballesteros, y otros, 2010) se consideran en las fortalezas, dos dimensiones:

1. área de formación: formación en investigación, formación en especialidades y experiencia asistencial de los recursos humanos.
2. área de intercambio: proyectos de investigación integradores, participación grupal y capacitación.

Las dimensiones de las debilidades son:

1. Déficit de infraestructura y recursos financieros
2. Dificultad para el diseño metodológico de la investigación. (Ballesteros, y otros, 2010)

1.3.5.4 Análisis Vertical

El análisis vertical se basa en expresar de manera porcentual las cifras de un estado financiero para demostrar la relación de cada uno y el peso que tienen los mismos, comparados con los componentes que conforman el estado de un solo periodo fiscal. (Flores, 2014).

Según (Lavalle, 2014) el análisis vertical debe aplicarse en varios estados financieros con el fin de evaluar el comportamiento de las diversas cuentas de un periodo, esto es importante para realizar un diagnóstico correcto, debido a la utilidad que tiene dentro de una organización para realizar la toma de decisiones.

1.3.5.5 Análisis Horizontal

El análisis horizontal se define como el estudio porcentual de los incrementos y decrementos de las cuentas más importantes relacionadas con los estados financieros, los montos de cada partida se comparan con su partida correspondiente en uno o más estados de años anteriores. (Flores, 2014).

Para (Lavalle, 2014) el análisis horizontal consiste en comparar estados financieros homogéneos de periodos consecutivos, con el fin de poder observar si los resultados son positivos o negativos de acuerdo a las cuentas y ayuda a determinar la importancia y su impacto en la organización, para posteriormente tomar decisiones acerca de las cuentas y que relevancia tiene según su variable ya sea de forma positiva o negativa.

1.3.5.6 Ratios Financieros

Los indicadores o razones financieras se utilizan para evaluar los estados financieros de las empresas privadas financieras entre otras, se emplea estas herramientas de análisis para realizar una interpretación adecuada que evidencie el comportamiento de los aspectos más importantes en un determinado tiempo.

Para poder efectuar un correcto análisis los estados financieros deben ser elaborados según las normas internacionales, la importancia que tiene los indicadores son vitales para conocer de manera rápida como se encuentra la empresa y como se está gestionando una empresa, además permite realizar proyecciones y correcciones según la situación. (Cespedes & Rivera, 2019)

Tabla 4-1: Ratios Financieros

INDICADOR	FÓRMULA	CONCEPTO
RATIOS DE LIQUIDEZ		
RAZÓN CORRIENTE	$\frac{ACTIVO\ CORRIENTE}{PASIVO\ CORRIENTE}$	Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos corrientes, mientras mayor sea el coeficiente, la empresa tendrá más capacidad de realizar sus pagos a corto plazo.
CAPITAL DE TRABAJO	$ACTIVO\ CORRIENTE - PASIVO\ CORRIENTE$	Indica los recursos que cuenta la cooperativa para seguir trabajando después de cancelar las deudas a corto plazo por lo que este indicador no puede ser tan bajo.
CUMPLIMIENTO		
COBERTURA DE DEPOSITOS	$\frac{TOTAL\ ACTIVO\ DISPONIBLE}{TOTAL\ CAPTADO(AHORROS\ Y\ DPF)}$	Refleja la capacidad para responder oportunamente a los retiros de los depósitos de ahorro y plazo fijo.
CALIDAD DE ACTIVOS		
INDICE DE MOROSIDAD	$\frac{CREDITOS\ EN\ MORA}{CARTERA\ DE\ CREDITOS}$	Mide de la capacidad de cobro que tiene la institución, mientras este indicador se mantenga con resultados bajos, menos problemas de liquidez y solvencia tendrá la cooperativa.
INDICADORES DE ACTIVIDAD		
DÍAS PROMEDIO Cuentas POR COBRAR	$\frac{Cuentas\ x\ cobrar\ * 360}{Ventas\ Netas}$	Promedio de días que tarda la cooperativa en cobrar a los clientes.
DÍAS PROMEDIO Cuentas POR PAGAR	$\frac{Cuentas\ x\ pagar\ * 360}{Compras}$	Promedio de días que tarda la cooperativa en pagar a los proveedores.
SOLVENCIA		
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	$\frac{PASIVO\ TOTAL}{ACTIVO\ TOTAL}$	Mediante este indicador se puede determinar la dependencia que tiene la empresa de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento.
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	$\frac{PASIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO}$	Este indicador sirve para indicar la capacidad de créditos que tiene la institución y saber si los propietarios o los acreedores son los que realmente financian a la empresa.
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	$\frac{PATRIMONIO}{ACTIVO\ FIJO\ NETO}$	El resultado de este índice refleja la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad

		invertida en activos fijos. Si el coeficiente es igual o mayor a 1 significa que la totalidad del activo fijo se financio con el patrimonio de la empresa.
APALANCAMIENTO	$\frac{ACTIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO}$	Determina el grado de apoyo de los recursos propios de la empresa sobre los recursos de terceros, dichos recursos proceden de la rentabilidad del capital invertido, el cual debe ser superior al costo de los capitales prestados.
APALANCAMINETO FINANCIERO	$\frac{\frac{UAI}{(PATRIMONIO)}}{\frac{UAI}{(ACTIVOS\ TOTALES)}}$	Indica las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como este contribuye a la rentabilidad del negocio. Con respecto a la formula, el numerador representa la rentabilidad sobre los recursos propios y el denominador la rentabilidad sobre el activo. De esta manera se refleja la relación entre los beneficios alcanzados antes de interés e impuestos, el costo de la deuda y el volumen de esta.
GESTIÓN ADMINISTRATIVA – RENDIMIENTO – COSTOS		
RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS PRODUCTIVOS	$\frac{EXCEDENTE\ DEL\ EJERCICIO}{ACTIV\ PRODUCT\ NETOS\ PROM}$	Determina el rendimiento del activo productivo
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS NETOS PROMEDIO	$\frac{TOTAL\ GASTOS\ -\ DEPREC.\ Y\ AMORT}{ACTIVOS\ NETOS\ PROMEDIO}$	Determina si las inversiones en los activos están produciendo los rendimientos mínimos esperados.
RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO	$\frac{UTILIDAD\ OPERACIONAL}{PATRIMONIO}$	Este indicador permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores.

Fuente: (Cespedes & Rivera, 2019)

Realizado por: Montalban, F, 2020.

1.3.6 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.

1.3.7 Misión

De acuerdo con (Thompson, 2006) La misión es considerada por los expertos como la razón, propósito o el fin de la existencia de la empresa u organización, debido a que en la misión se plasman las tareas que se pretenden completar en el entorno económico o sistema social en el que opera, además indica que es lo que hacemos, hacia donde está dirigido nuestro esfuerzo y aquello que nos hace diferentes.

Tabla 5-1: Construcción de la misión

En la misión se debe considerar	La misión debe constituirse
<ul style="list-style-type: none"> • ¿A qué negocio se dedicará? • ¿Qué lo diferenciará de su competencia ahora y en el futuro? • ¿Qué servicio prestará? • Flexibilidad del proceso de atención. • Investigación básica, ¿sí o no? • ¿Desarrollo de servicio propio o tercerado? • Cada división, gerencia, planta, o individuo con su misión 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes somos? • ¿Qué buscamos? • ¿Qué hacer? • ¿Por qué lo hacemos? • ¿Para quienes trabajamos?

Fuente: (Thompson, 2006)

Realizado por: Montalban, F, 2020.

1.3.8 Visión

En el mundo empresarial la visión está encargada de poner las pautas y de dirigir la empresa tomando en cuenta factores de largo plazo, para lo cual se tomarán decisiones y estrategias de

crecimiento, “Se considera como el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro” (Rojas & Medina, 2018)

Una declaración de la visión responde a la pregunta: ¿En qué nos queremos convertir?

1.3.9 Matrices de Evaluación

1.3.9.1 Matriz de evaluación de los factores externos EFE

Según (David, 2003) la Matriz de Evaluación de Factores Externos permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Es un cuadro de doble entrada donde, por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con el entorno (oportunidades y amenazas), y por otra los valores asignados a cada uno de los factores en función de su contribución al éxito de la empresa en estudio.

Procedimiento para su elaboración:

Según (David, 2003) la MEFE se lo realiza de la siguiente manera:

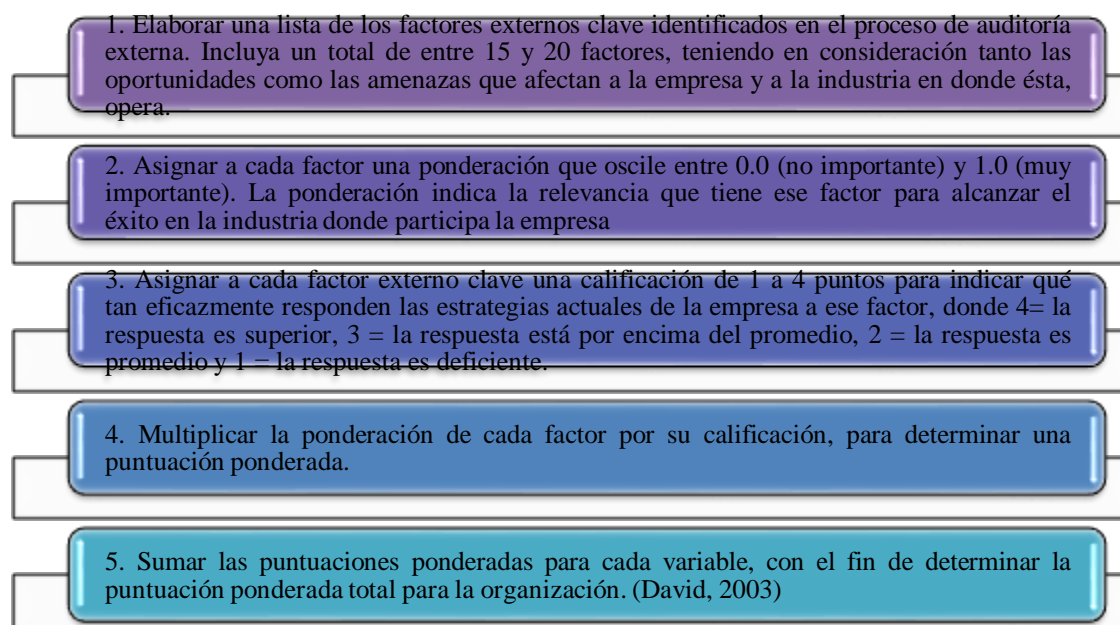


Gráfico 9-1: Procedimiento para MEFE

Fuente: (David, 2003)

Realizado por: Montalban, F, 2020.

Esquema Matriz de Factores Externos

Tabla 6--1: Esquema MEFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O 1			
O 2			
O 3			
AMENAZAS			
A 1			
A 2			
A 3			
TOTAL	1.00		

Fuente: (David, 2003)

Realizado por: Montalban, F, 2020.

1.3.9.2 Matriz de evaluación de los factores internos EFI

Consiste en una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica, sirve como instrumento vital para la formulación de estrategias puesto que, permite esquematizar y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa, es decir en cada uno de sus departamentos. (David, 2003)

Procedimiento para su elaboración:

Según (David, 2003) la MEFI se lo realiza de la siguiente manera:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la empresa.
2. Asigne ponderación a cada factor entre 0 (importante) y 1 (muy importante), es decir que el valor ponderado asignado a cada factor dependerá de la importancia del mismo. La sumatoria de los valores ponderados debe ser igual a 1,00.
3. Calificar cada factor de 1 a 4, así: (1) debilidad importante, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor, (4) fortaleza importante.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para obtener el resultado ponderado de cada variable..
5. Sumar los resultados ponderados de cada variable. (David, 2003)

Gráfico 10-1: Procedimiento para MEFI

Fuente: (David, 2003)

Realizado por: Montalban, F, 2020.

Esquema Matriz de Factores Internos

Tabla 7-1: Esquema MEFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
F 1			
F 2			
F 3			
F 4			
F 5			
F 6			
DEBILIDADES			
D 1			
D 2			
D 3			
D 4			
D 5			
D6			
TOTAL	1.00		

Fuente: (David, 2003)

Realizado por: Montalban, F, 2020.

1.3.9.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

“Identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra de la institución” (David, 2003)

Es un instrumento de análisis muy importante que permite comparar e identificar a los competidores más importantes del mismo mercado o sector económico de la empresa interesada, la cual ofrece una visión de los rivales directos en el mercado y cuáles son sus fortalezas y debilidades

Procedimiento para su elaboración:

Según (David, 2003) la MPC se lo realiza de la siguiente manera:

1. Conocer a la empresa objeto de estudio y a su competencia; manejar estadísticas.
2. Identificar los factores claves de éxito en la industria, mercado o sector en donde actúa la empresa en estudio.
3. Asignar ponderación a cada factor entre 0 (importante) y 1 (muy importante), el valor ponderado asignado a cada factor dependerá de la importancia del mismo. La sumatoria de los valores ponderados debe ser igual a 1,00.
4. Calificar a cada competidor de 1 a 4 en cada factor de éxito; en donde 4 corresponde a la fortaleza principal, 3 a la fortaleza menor, 2 a la debilidad menor y 1 a la debilidad principal...
5. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave de éxito por la calificación de cada competidor.
6. Sumar los resultados ponderados por cada competidor. (David, 2003)

Gráfico 11-1: Procedimiento para MPC

Fuente: (David, 2003)

Realizado por: Montalban, F, 2020.

Esquema Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 8-1: Matriz de Perfil Competitivo

NUESTRA ORGANIZACION		EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	CLASIFICACION	PUNTAJE	CLASIFICACION	PUNTAJE	CLASIFICACION	PUNTAJE
		N		N		N	
TOTAL	1.00						

Fuente: (David, 2003)

Realizado por: Montalban, F, 2020.

1.3.10 Objetivos Estratégicos

Para (Zorita, 2015) el 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, que pueden 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.

1.3.11 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).

1.4 Marco conceptual

Cooperativa

(Caiza, 2015) define a la Cooperativa como instituciones económicas constituidas como entidades de derecho privado teniendo como objetivo principal brindar un servicio social mediante la autogestión de sus propios socios tomando en consideración aspectos como las operaciones económicas capacidad productiva, capacidad de servicios, fuerza de trabajo para así satisfacer las necesidades de una comunidad.

Plan

(Sainz, 2017) manifiesta que el Plan se estipula como un grupo de acciones sistematizadas las cuales están enfocadas a la resolución de una problemática en específico, anticipando factores que afecten de diversas maneras el desenvolvimiento de un grupo o de un objetivo.

Intermediación financiera

(Pomayay, 2018) determina como la acción mediante la cual se enfocan y distribuyen flujos de ingreso extraordinarios los cuales proporcionan los agentes superavitarios a los que presentan carencia en liquidez permitiéndoles satisfacer necesidades antes no alcanzadas.

Estrategias Financieras

(Hernández, Alfaro, & Zamudio, 2015) definen a las estrategias financieras como un plan de acción elaborado de manera sistemática el cual tiene como propósito mostrar las fortalezas de la empresa y así ubicarla dentro del mercado competitivo, desempeñando roles para satisfacer las necesidades de los socios.

Liquidez

Para (Guevara & Ramos, 2016) la liquidez es la capacidad que posee una entidad para cubrir sus gastos y necesidades a corto plazo, cubriendo medidas básicas mediante indicadores como son la razón circulante y la razón rápida.

Rentabilidad

(Flores A. , 2015) manifiesta que la rentabilidad es una medida de rendimiento económico que genera una empresa o institución con fines de lucro como resultado de su actividad económica en un periodo de tiempo determinado.

Solvencia

Según (Yacolca, 2018) la solvencia son los recursos monetarios con los que cuenta una persona o una empresa para cubrir gastos a largo plazo teniendo en consideración el patrimonio de terceros (proveedores).

1.5 Idea a defender

Implementar una planificación estratégica enfocada a la gestión administrativa y financiera para cumplir los objetivos propuestos por la Cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda.

1.5.1 Variables

Variable independiente

Planificación Estratégica

Variable dependiente

Gestión Administrativa y Financiera.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Modalidad de la investigación

2.1.1 *Cualitativo*

(Álvarez, y otros, 2014) describen al método cualitativo como un sistema el cual utiliza diversos métodos que le permitan edificar una realidad social, ya que mediante un procedimiento metodológico identifica cualidad que se encuentran relacionadas al fenómeno de estudio, partiendo de esta primicia se puede expresar que el método cualitativo se enfoca en la naturaleza del fenómeno.

2.1.2 *Cuantitativo*

(Cadena, y otros, 2017) determina al método cuantitativo como la metodología que se basa en datos estadísticos generales que muestran la realidad de un fenómeno social, estos resultados se producen de manera objetiva y sirve para identificar que rasgos muestran mayor significancia en el desarrollo de la problemática.

2.2 Tipos de Investigación

2.2.1 *Investigación Exploratoria*

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) manifiesta que la investigación exploratoria se ejecuta sin la utilización de instrumentos de medición, este tipo de investigación se basa en la percepción del investigador el cual se ubica en el espacio geográfico donde se provoca el fenómeno e identifica factores relacionados a la variable de estudio.

2.2.2 *Investigación Descriptiva*

Según (Cauas, 2015) define a la investigación descriptiva como un análisis individual de diversos aspectos que se encuentran dentro de un fenómeno de estudio, este estudio sirve para recolectar

información, este proceso se realiza mediante instrumentos para medir una variable esto permitirá identificar el impacto y la evolución del fenómeno de estudio.

2.2.3 *Investigación Explicativa*

(Ibañes, 2015) expresa que la investigación explicativa se enfoca en identificar las causas que provocan dicho fenómeno de estudio, esto debido a que arroja respuestas a en qué circunstancias se producen los fenómenos, cual es el impacto y como se relaciones entre sí las variables de estudio. La investigación explicativa a diferencia de la descriptiva se preocupa por dar una respuesta a los fenómenos que se están estudiando

2.3 **Población y Muestra**

2.3.1 *Población*

(Ventura, 2017) defina a la población como un conjunto de elementos los cuales presentan características similares, debido a que presentan rasgos o cualidades similares como pueden ser características culturales, espacio geográfico, ideas, pensamientos, sexo, entre otros, estas características puede determinar un número infinito de poblaciones las cuales pueden servir como base para cualquier estudio.

Para el desarrollo del proyecto e investigación con el fin de elaborar un plan estratégico se tomó la población de 2802 socios, estos los conforman los empleados socios y personal administrativo, esto permitirá establecer la muestra para el respectivo estudio.

Tabla 9-2: Población

Función	Población
Socios	2802
Empleados	6
Total	2808

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., 2020)

Realizado por: Montalban, F, 2020.

2.3.2 *Muestra*

La muestra es un subconjunto directo de la población estadística a la cual se le realiza o se aplica la investigación, hay procedimientos que se deben realizar para obtener una muestra representativa a través de fórmulas, lógica y otros instrumentos. (Ventura, 2017)

Para seleccionar la muestra dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., en donde posee 2802 socios los cuales forman parte de la institución.

Tabla 10-2: Fórmula Muestra

<p>Formula $n = \frac{Z^2 (N)(P)(Q)}{[E^2*(N-1)] + [Z^2 (P)(Q)]}$</p>
<p>En donde: n = Tamaño de la muestra N = Población Z2 = Nivel de confianza P = Probabilidad a favor Q = Probabilidad en contra E2 = Límite de error aceptable</p>

Realizado por: Montalban, F, 2020.

La muestra se la obtuvo aplicando la siguiente formula:

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

$$n = \frac{[1.96]^2 (2802) (0.5) (0.5)}{([0.05]^2 * (2802-1)) + [1.96]^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = 2691.0408 / ([700.25] + [0.9604])$$

$$n = 2691.0408 / 701.2104$$

$$n = 338 \text{ encuestas a aplicar}$$

2.4 Métodos, técnicas e instrumento de investigación

El método de investigación que se va a utilizar en el proyecto de investigación es analítico y comparativo que a continuación detallamos su participación e influencia en la elaboración de la investigación.

2.4.1 Métodos

2.4.1.1 Método Deductivo

El método deductivo según (Abreu, 2014) facilita determinar las características de una realidad particular que se investiga por derivación o resultado de los atributos contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general. Por medio de análisis de las características de los fenómenos estudiados se derivan las consecuencias particulares o individuales, al implementar el

método deductivo se puede pronosticar los sucesos a futuro, en relación a investigaciones anteriores.

El método deductivo es muy válido cuando los conceptos, definiciones, fórmulas o leyes y principios son conocidos y estudiados con anterioridad por el investigador, pues a partir de ellos se generan deducciones. (Martínez, 2015)

2.4.1.2 Método Inductivo

El método inductivo según (Martínez, 2015) es de las mejores opciones para lograr elementos de análisis, que a posteriori se utilizan para la aplicación del método deductivo, que se fundamenta de lo particular a lo general.

Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin. Puede observarse que la inducción es un resultado lógico y metodológico de la aplicación del método comparativo. (Abreu, 2014)

2.4.1.3 Método Analítico

Para el desarrollo del proyecto se basa en un enfoque analítico que consiste en la separación de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos, lo cual favorece a un mayor análisis e interpretación de los estados financieros.

Mediante este método se busca realizar una comparación de la situación actual de la institución y de sus similares competidores las cooperativas del segmento 4 en la provincia de Chimborazo.

2.4.2 Técnicas

2.4.2.1 Entrevista

Según (Denzin & Lincoln, 2015) la entrevista es una herramienta fundamental en el proceso de recolección de información, debido a que permite recabar información relevante de una situación que está causando problemáticas en un grupo social, esta entrevista toma en consideración el punto de vista de la persona ante el fenómeno de estudio lo que permite al investigador tener una concepción más clara sobre la problemática de estudio.

Se aplica una entrevista al gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAÍS Ltda., la misma que permitirá analizar e identificar las fortalezas y debilidades que mantiene la entidad financiera, permitiendo adquirir información relevante para diseñar un plan estratégico.

2.4.2.2 Observación

Según (Ramos, 2016) La observación investigativa es el instrumento internacional que implementa el científico para conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos, de esta manera recolectar información a la cual se realizara un análisis.

2.4.2.3 Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación con la finalidad de adquirir información de interés sociológico, a través de un cuestionario previamente elaborado con preguntas relacionadas a un fenómeno o un problema central, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración de sujetos seleccionados de una muestra de la población a la que se requiere sacar la información la encuesta se diseña previamente para cumplir un objetivo. (Ramos, 2016)

2.4.3 Instrumentos

2.4.3.1 Cuestionario

El cuestionario es un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la entrevista. En el cuestionario se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables. Posibilita observar los hechos a través de la valoración que hace de los mismos el encuestado o entrevistado, limitándose la investigación a las valoraciones subjetivas de éste.

No obstante, a que el cuestionario se limita a la observación simple, del entrevistador o el encuestado, éste puede ser masivamente aplicado a comunidades nacionales e incluso internacionales, pudiéndose obtener información sobre una gama amplia de aspectos o problemas definidos. (Ramos, 2016)

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Resultados Cuantitativos

3.1.1 Encuestas Socios

Análisis de la encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda.

Pregunta No 1: ¿Cómo califica la atención al cliente que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda.?

Tabla 11-3: Atención al cliente

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	1,3
Muy Bueno	4	5,0
Bueno	21	26,3
Regular	48	60,0
Malo	6	7,5
Total	80	100,0

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

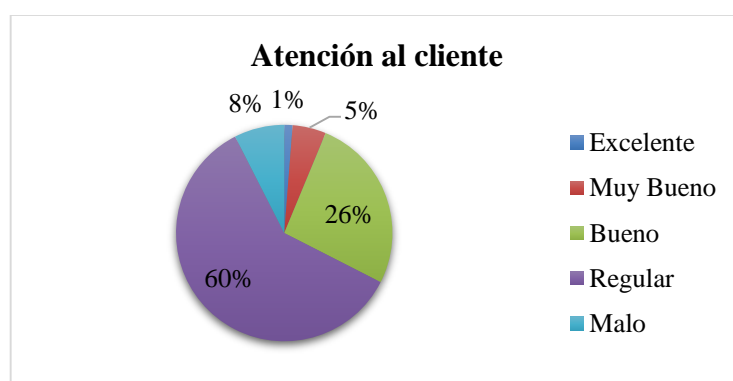


Gráfico 1-3: Atención al cliente

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

Contemplando la muestra de 80 socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS se evidencio como en un 60% de los socios considera que la atención que se le brinda al cliente es regular, un 26.3% menciona que es bueno, un 7.5% expresa que la atención que se brinda dentro de la cooperativa es mala, un 5% considera que la atención si es muy buena y por ultimo un 1.3% de los socios expresa que la atención de la Cooperativa es excelente.

INTERPRETACIÓN

Se evidencia a través de las encuestas que en su mayoría los socios no se encuentran conformes con la atención recibida o a su vez piensan que la misma debe de mejorar por lo cual es importante desarrollar estrategias que combatan y reduzcan esta debilidad ya que los socios son una parte fundamental para cualquier cooperativa

Pregunta No 2: ¿Qué productos o servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción, Ahorro, Inversión, Servicio Ltda., ha adquirido en los últimos tres meses?

Tabla 12-3: Productos y servicios adquiridos

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ahorro	43	42,2
Inversión	8	7,8
Crédito	24	23,5
Otros Servicios (Pagos de luz, teléfono, agua, recargas etc.)	27	26,5
Total	102	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

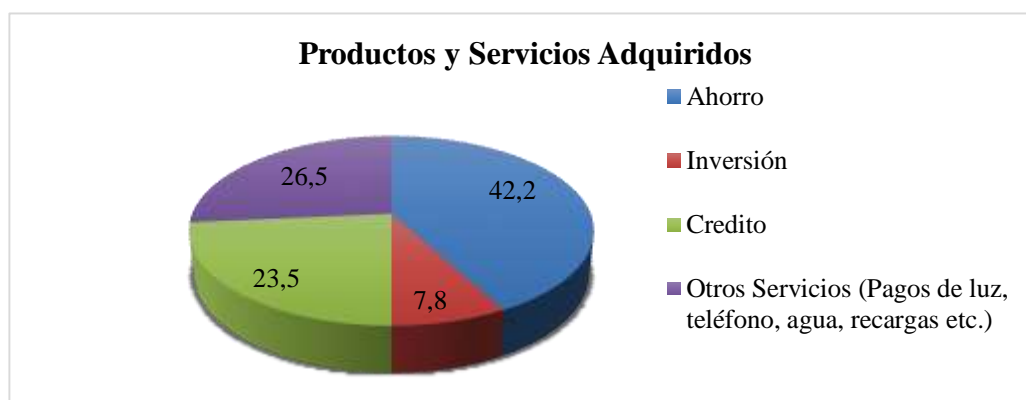


Gráfico 2-3: Productos y servicios adquiridos

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

Tomando como referencia lo manifestado por la población de estudio se muestra que un 42.2% ha adquirido los servicios de ahorro dentro de la cooperativa de ahorro y crédito, un 26.5% expresa que efectúa otros servicios como son el pago de la luz, teléfono, agua, recargas etc., un 23.5% de los socios utilizan el servicio de crédito y, por último, un 7.8% utiliza los servicios de inversiones.

INTERPRETACIÓN

Se puede evidenciar que los productos y servicios de mayores movimientos son los que involucran a los ahorros a la vista que abarcan los depósitos y retiro de efectivo y al pago de servicios básicos, pero a su vez los créditos tienen un valor representativo y dado su importancia en la rentabilidad para la cooperativa representa una buena colocación de créditos.

Pregunta No 3: ¿Cómo calificaría los productos y servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda.?

Tabla 13-3: Calificación de productos y servicios

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	1,3
Muy Bueno	8	10,0
Bueno	23	28,8
Regular	45	56,3
Malo	3	3,8
Total	80	100,0

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.



Gráfico 3-3: Calificación productos y servicios

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

Partiendo de lo expresado por la población de estudio se manifiesta la calificación de los productos y servicios que ofrece la cooperativa un 56.3% considera que la calificación es regular, un 28.8% considera que es bueno, un 10% considera que la calificación de los productos y servicios son muy buenos, por otro lado, un 3.8% de los socios considera que la calificación de los productos y servicios brindados es malo y por último, un 1.3% expresa que la calificación de los productos y servicios presentados por la Cooperativa son excelentes.

INTERPRETACIÓN

Hay constancia por medio de las encuestas que los socios no consideran a los productos y servicios que presta la institución como de una buena calidad debido a que en su mayoría lo cataloga como algo regular por lo que es necesario buscar soluciones que realcen a los productos que se ofrecen.

Pregunta No 4: ¿Cómo califica la responsabilidad y el desempeño de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda.?

Tabla 14-3: Desempeño de los funcionarios

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	1,3
Muy Bueno	8	10,0
Bueno	18	22,5
Regular	49	61,3
Malo	4	5,0
Total	80	100,0

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

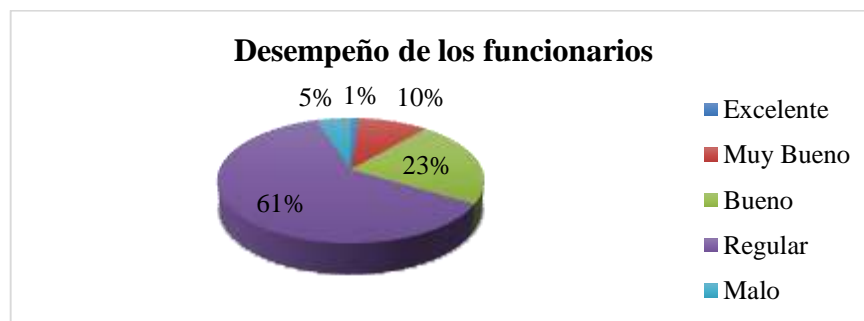


Gráfico 4-3: Desempeño de los funcionarios

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

En relación con el desempeño y responsabilidad de los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito se observó que un 61.3% de los socios califica esta labor de una manera regular, un 22.5% considera que es buena, un 10% considera que es muy bueno el desempeño y la responsabilidad de los funcionarios, un 5% considera que la labor es mala y finalmente el 1.3% expresa que los funcionarios de la cooperativa desempeñan de manera excelente sus labores.

INTERPRETACIÓN

Se percibe que el desempeño de los funcionarios no cumple con los requisitos que esperan los socios ya que se la califica de regular, quizás por una deficiente atención al cliente o falta de capacidad para cumplir sus funciones, por lo tanto, es conveniente realizar una capacitación en las diferentes áreas de la cooperativa

Pregunta No 5: ¿Tiene o tuvo un crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda.?

Tabla 15-3: Crédito en la cooperativa

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	71,2
No	23	28,8
Total	80	100,0

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.



Gráfico 5-3: Crédito en la cooperativa

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

Tomando en consideración una muestra de 80 socios se obtuvo que un 71.2% han adquirido o tienen un Crédito activo con la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS, mientras que un 28.8% manifiestan que no han tenido un crédito o tienen vigente un crédito con la Cooperativa.

INTERPRETACIÓN

De la muestra encuestada se determinó que en su mayoría los socios tienen o tuvieron un crédito que para el estudio es un resultado significativo, gracias a los cuales las preguntas tienen mayor peso ya que vienen de socios que tienen una relación financiera más estrecha, por lo tanto, nos proporciona información más relevante.

Pregunta No 6: Al solicitar un crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda. la agilidad del servicio es:

Tabla 16-3: Agilidad del servicio

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	1,3
Muy Bueno	4	5,0
Bueno	21	26,3
Regular	50	62,5
Malo	4	5,0
Total	80	100,0

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.



Gráfico 6-3: Agilidad del servicio

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

En relación con la agilidad en el servicio de créditos presentados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS se observó que un 62.5% manifiesta que la agilidad en los procesos crediticios es regular, un 26.3% expresa que la agilidad es buena, un 5% considera que es muy buena, un 5% manifiesta que es mala la agilidad en los procesos crediticios y finalmente el 1.3% expresa que la agilidad es excelente.

INTERPRETACIÓN

La agilidad en el otorgamiento de créditos es considerada por los socios como regular, esto contempla y se relaciona con los anteriores resultados ya que la atención al cliente se muestra como una clara debilidad a la cual se le debe dar solución.

Pregunta No 7: ¿Cuál es el aspecto más importante que usted considera para solicitar un crédito?

Tabla 17-3: Aspecto importante para créditos

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Tasas de interés	9	11,3
Facilidad de pago	8	10,0
Atención al cliente	24	30,0
Agilidad en el proceso de crédito	29	36,3
Pocos requisitos	10	12,5
Total	80	100,0

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

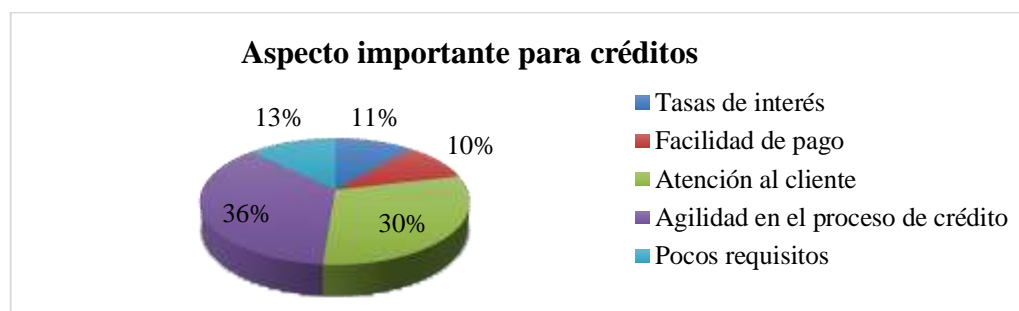


Gráfico 7-3: Aspecto importante para créditos

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

Del total de la población de estudio se observó que un 36.3% considera que la agilidad en los procesos para adquirir un crédito es el aspecto más relevante, para el 30% de los socios en cambio consideran que es la atención al cliente, un 12.5% considera que son los pocos requisitos para la adquisición de un crédito, el 11.3% considera que son las tasas de interés y por ultimo un 10% de los socios consideran que las facilidades de pago es lo fundamental

INTERPRETACIÓN

Según los resultados de la encuesta refleja los requisitos que los socios consideran de mayor importancia para hacerse acreedor de un crédito entre los cuales se destaca la agilidad en el proceso crediticio y la atención al cliente respuestas que están vinculadas con un pedido implícito de mejorar este aspecto.

Pregunta No 8: ¿Ha sido notificado de manera oportuna cuando su crédito se encuentre en mora?

Tabla 18-3: Notificación de mora

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	2,5
Casi Siempre	14	17,5
A veces	60	75,0
Nunca	4	5,0
Total	80	100,0

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

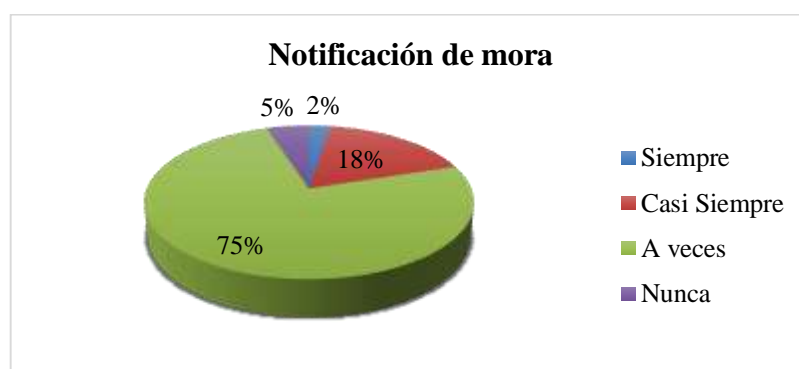


Gráfico 8-3: Notificación de mora

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

En relación a las notificaciones que los funcionarios realizan a sus socios para el pago de los créditos el 75% expresa que a veces le llega la notificación, un 17.5% menciona que casi siempre se le notifica para el pago de su crédito, un 5% manifiesta que nunca se le notifica y finalmente un 2.5% expresa que siempre se le notifica para que se acerque a cancelar.

INTERPRETACIÓN

Se puede evidenciar que en su mayoría los socios no reciben de manera oportuna las notificaciones que corresponden a los deudores que están en mora, lo que significa que no todos los socios reciben las notificaciones o a su vez que no las reciben a tiempo, lo cual genera mayor mora y que la misma no se pueda cobrar a la brevedad, por lo que se deben cumplir con las notificaciones a los socios que corresponden.

Pregunta No 9: ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda., emplea mecanismos de información oportunos para hacerle conocer que está incumpliendo el pago de su crédito?

Tabla 19-3: Mecanismos de información oportunas

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	3,8
Casi Siempre	13	16,3
A veces	57	71,3
Nunca	7	8,8
Total	80	100,0

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.



Gráfico 9-3: Mecanismos de información oportunas

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

Tomando la muestra de 80 socios de la Cooperativa se observó que un 71.3% a veces se emplean mecanismos de información por incumplimiento del pago de su crédito, un 16.3% expresa que casi siempre realizan mecanismos de información, un 8.8% expresa que nunca realizan mecanismos de información, por último, un 3.8% afirman que siempre emplean mecanismos de cobro.

INTERPRETACIÓN

Los mecanismos de información oportuna tienen una función muy importante al control y mitigar la mora de los créditos por lo que es fundamental aplicar a todos los socios con créditos y según las encuestas a veces se emplean dichos mecanismos por lo que es necesario aplicarlo a todos los deudores en el tiempo oportuno e implementando los métodos correspondientes para minimizar la mora de la institución.

Pregunta No 10: ¿En caso de un atraso, cual método le beneficiaría en el cumplimiento de su crédito?

Tabla 20-3: Alternativas de pago

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Refinanciación	16	20,0
Diferimiento	53	66,3
Ampliación de Crédito	11	13,8
Total	80	100,0

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.



Gráfico 10-3: Alternativas de pago

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

Partiendo de los resultados expuestos por los socios se determinó que el mejor método para el cumplimiento de su crédito es un 66.3% manifiesta que un diferimiento sería un método factible que le permitirá igualarse con el pago de su crédito, un 20% expresa que una refinanciación beneficiaría para así no atrasarse y cumplir con el pago del crédito y un 13.8% menciona que una ampliación de crédito sería el método más factible para poder realizar el pago del crédito.

INTERPRETACIÓN

Cuando los socios tienen un crédito en mora y no están en la posibilidad de cancelar es necesario implementar otro mecanismo que beneficie al socio y termine cancelando su crédito, según los resultados de la encuesta los socios prefieren realizar un diferimiento para ponerse al día en sus obligaciones y no volver a caer en mora.

3.1.2 Encuestas Trabajadores

Análisis de la encuesta dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda.

Pregunta No 1 ¿Qué función desempeña actualmente dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda.?

Tabla 21-3: Cargo en la cooperativa

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Total
Cajero	2	40
Asesor de Crédito	2	40
Recaudador	1	20
Total	5	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

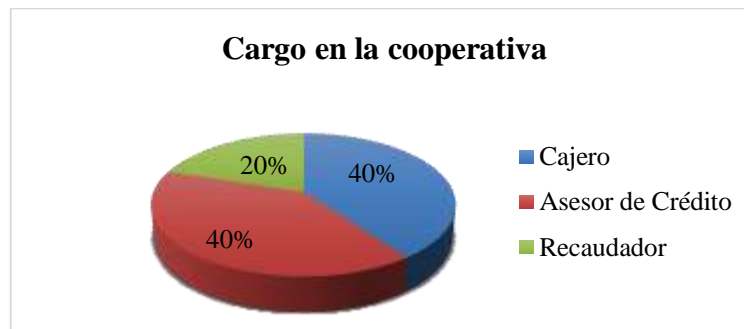


Gráfico 11-3: Cargo en la cooperativa

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

Mediante la encuesta realizada a los funcionarios de la Cooperativa se pudo identificar el número de empleados con la que esta consta, siendo un 40% de personal destinada a los cajeros, un 40% a las funciones de asesoría de Crédito y un 20% cumpliendo las funciones de recaudador.

INTERPRETACIÓN

Los colaboradores de la cooperativa son cinco funcionarios los cuales están divididos en tres áreas fundamentales como los son el área de créditos, cajeros y recaudadores.

Pregunta No 2 ¿Conoce usted la misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda.?

Tabla 22-3: Socialización de la misión y visión

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Total
Si	1	20
No	4	80
Total	5	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.



Gráfico 12-3: Socialización de la misión y visión

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

Tomando como referencia a todo el conjunto de trabajadores y funcionarios que cumplen funciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. se pudo observar que en un 80% no conoce la misión y visión que la empresa desea presentar a su clientela, tan solo un 20% conoce y tiene identificado cuales son los objetivos que busca alcanzar la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda.

INTERPRETACIÓN

Se verifico que los colaboradores en su mayoría no conocen la filosofía institucional, siendo esta la identidad de la cooperativa y el reflejo de los objetivos y las metas que buscan por lo cual es importante que todos conozcan la filosofía institucional.

Pregunta No 3 ¿Usted se identifica con la misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda.?

Tabla 23-3: Identificación con la filosofía institucional

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Total
Si	1	20
No	4	80
Total	5	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.



Gráfico 13-3: Identificación con la filosofía institucional

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

Tomando como grupo de estudio a los empleados que ejecutan diversas actividades en la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. se pudo observar que un 60% no comparte o no se siente identificado con la misión y visión que la empresa busca plantear a la comunidad riobambeña, por otro lado, un 40% si considera que la misión y visión refleja los principios e ideales que la empresa busca mostrar al mercado.

INTERPRETACIÓN

Se determinó en base a las encuestas que los colaboradores no se sienten identificados con la filosofía institucional cuya explicación radica en que la misión y visión llevan más de cinco años desde que se aplicaron y no reflejan el momento actual que se encuentra la cooperativa.

Pregunta No 4 La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda., ¿posee un plan estratégico?

Tabla 24-3: Posee un plan estratégico

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Total
Si	0	0
No	5	100
Total	5	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.



Gráfico 14-3: Posee un plan estratégico

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

Mediante la encuesta realizada a los funcionarios que forman parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. se pudo obtener que un 100% de los empleados desconocen de que la empresa tenga y maneje un plan estratégico.

INTERPRETACIÓN

Se verifico que el 100% de los funcionarios desconocen que la cooperativa tenga un plan estratégico por lo cual es probable que no posea al momento un plan estratégico o a su vez no fue socializado de manera correcta.

Pregunta No 5 ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda. cuenta con un manual de procesos para todas las áreas?

Tabla 25-3: Manual de procesos por áreas

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Total
Si	1	20
No	4	80
Total	5	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

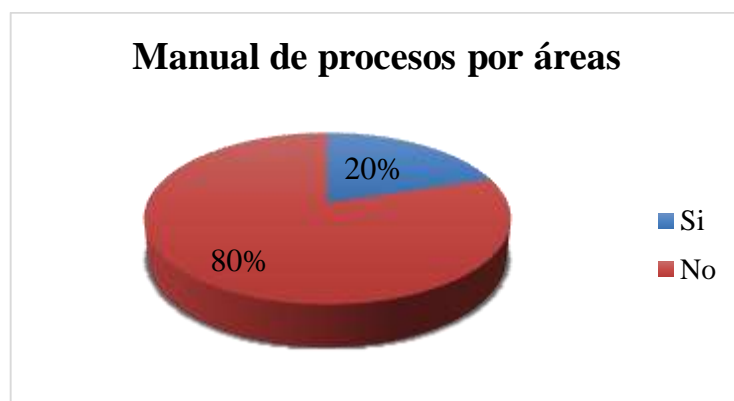


Gráfico 15-3: Manual de procesos por áreas

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

Partiendo de las respuestas obtenidas mediante la ejecución de una encuesta direccionada a los funcionarios que forman parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. se pudo evidenciar que un 80% manifiesta que la empresa no cuenta con un manual de procesos para todas las áreas lo que afecta la sistematización de las tareas, mientras que un 20% expresa que la Cooperativa si posee un manual de procesos para todas las áreas.

INTERPRETACIÓN

Según las encuestas realizadas a los colaboradores, la cooperativa no cuenta con manuales de procesos para todas las áreas lo cual provoca que algunos trabajadores no realicen sus trabajos como lo establecen los reglamentos

Pregunta No 6 ¿Se controla periódicamente el desempeño laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda.?

Tabla 26-3: Control de desempeño

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Total
Si	2	40
No	3	60
Total	5	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.



Gráfico 16-3: Control de desempeño

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

Tomando como referencia lo expresado por los empleados que forman parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. se observó que un 60% manifiesta que no se realizan controles de manera periódica, mientras que un 40% manifiesta que si se realiza un control del desempeño laboral de una manera periódica.

INTERPRETACIÓN

Según las encuestas el 60% de los colaboradores afirman que no se realizan controles de manera periódica por lo que no existe una revisión de los resultados que se obtienen de manera mensual o trimestral de esta manera no se pueden verificar si se está cumpliendo los objetivos planteados.

Pregunta No 7 ¿Se establece metas y objetivos por área de trabajo?

Tabla 27-3: Metas y objetivos por área

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Total
Si	3	60
No	2	40
Total	5	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.



Gráfico 17-3: Metas y objetivos por área

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

Partiendo de los resultados obtenidos mediante la encuesta dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. se obtuvo que en un 60% expresan que dentro de las diversas áreas que componen la empresa si se establecen metas y objetivos, mientras que un 40% de los colaboradores por el contrario expresan que no se establecen metas y objetivos a cumplir dentro de las áreas.

INTERPRETACIÓN

El 60% de los colaboradores conocen que se establecen metas y objetivos para el desarrollo y el progreso de la cooperativa, a pesar de que algunos trabajadores no conocen las metas, es necesario socializar de manera completa los objetivos a todos los colaboradores

Pregunta No 8 ¿Se ha tomado en cuenta las sugerencias manifestadas por los empleados de la institución por parte de los altos directivos?

Tabla 28-3: Sugerencias de los colaboradores

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Total
Siempre	0	0
Casi Siempre	1	20
A veces	2	40
Pocas veces	2	40
Casi Nunca	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.



Gráfico 18-3: Sugerencias de los colaboradores

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

Partiendo de los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los colaboradores se identificó que en un 40% pocas veces toman en consideración sugerencias planteadas por los colaboradores, un 40% menciona que a veces se toma en consideración propuestas planteadas por los colaboradores, un 20% expresan que casi siempre se toma en consideración a los colaboradores y sus sugerencias, por último, siempre y casi nunca poseen un 0% de respuestas.

INTERPRETACIÓN

La comunicación entre los colaboradores y la administración es muy importante por lo tanto es necesario conocer la perspectiva y las sugerencias que tienen los colaboradores ya que ellos conocen de primera mano los problemas que surgen a diario y pueden proponer excelentes ideas de mejorar diferentes debilidades.

Pregunta No 9 Según su perspectiva, ¿qué operaciones debería enfocarse con mayor énfasis la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda.?

Tabla 29-3: Operaciones a enfocarse

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Total
Operaciones de Captación	3	60
Operaciones de Colocación	2	40
Total	5	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.



Gráfico 19-3: Operaciones a enfocarse

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

Tomando en consideración de los resultados obtenidos mediante la encuesta dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. se pudo identificar que un 60% de los colaboradores consideran que las operaciones de captación tienen más relevancia dentro de la empresa, mientras que un 40% considera que las operaciones de colocación son las de mayor relevancia dentro de la Cooperativa.

INTERPRETACIÓN

Según la perspectiva de los colaboradores se le debe prestar mayor atención a las operaciones de captación que abarcan los ahorros a la vista y los depósitos a plazo fijo, si bien es una parte fundamental se debe combinar con las operaciones de colocación para generar mejores réditos para la cooperativa.

Pregunta No 10 ¿Ha recibido capacitaciones en los últimos doce meses en su área de trabajo?

Tabla 30-3: Capacitaciones

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Total
Si	2	40
No	3	60
Total	5	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

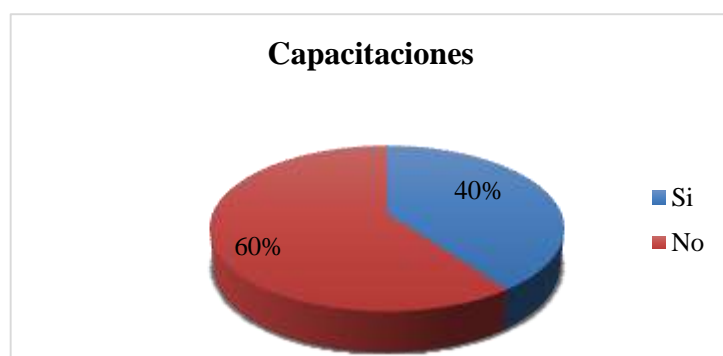


Gráfico 20-3: Capacitaciones

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

Partiendo de los resultados obtenidos mediante la encuesta dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. se identificó que un 60% de los colaboradores no han recibido capacitación para mejorar su labor dentro de la empresa en los últimos seis meses, mientras que un 40% de ellos expresa que si ha sido capacitado para mejorar su servicio en los últimos seis meses.

INTERPRETACIÓN

Según el resultado de las encuestas realizadas a los colaboradores, no se ha impartido capacitaciones en los últimos meses, debido a situaciones externas que no se tiene control, pero es un pendiente que se debe realizar en los próximos meses, para poder mejorar las capacidades y el desempeño de los colaboradores.

Pregunta No 11 La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda., ¿cuenta con seguros que salvaguarden los recursos monetarios y físicos que posee la institución?

Tabla 31-3: Seguros

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Total
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.



Gráfico 21-3: Seguros

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

Tomando en consideración los resultados obtenidos mediante la entrevista dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. los colaboradores en un 100% expresan que la empresa cuenta con seguros que permitirán salvaguardar los recursos monetarios y financieros, mientras que un 0% de los colaboradores expresaron que la Cooperativa no contaba con seguras que salvaguarden los recursos monetarios y físicos de la empresa.

INTERPRETACIÓN

Tener seguros que salvaguarden los activos y todos los recursos monetarios es necesario por cualquier siniestro que pueda suceder y según los resultados de las encuestas se confirma que cuentan con dichos seguros.

Pregunta No 12 Según su criterio, ¿es importante contar con un plan estratégico?

Tabla 32-3: Importancia del plan estratégico

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Total
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.



Gráfico 22-3: Importancia del plan estratégico

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

Partiendo de los resultados obtenidos mediante la entrevista dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. los colaboradores en un 100% expresaron que es de suma importancia, mientras que un 0% de los colaboradores considero que no es importante tener un plan estratégico en la Cooperativa.

INTERPRETACIÓN

Según los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores se reconoce la importancia que tiene el desarrollo del plan estratégico en la cooperativa ya que genera beneficios directos al implementar estrategias que permita minimizar gastos y aumentar ganancias entre otras estrategias.

Pregunta No 13 ¿Considera que un plan estratégico ayudaría a recuperar la cartera vencida y mejorar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda.?

Tabla 33-3: Plan estratégico para mejorar la rentabilidad

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Total
Si	5	100
No	0	0
Total	5	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.



Gráfico 23-3: Plan estratégico para mejorar la rentabilidad

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

Tomando en consideración los resultados obtenidos mediante la entrevista dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. se identificó que un 100% de los colaboradores considera que un plan estratégico le permitirá a la empresa recuperar la cartera vencida y así mejorar la rentabilidad dentro de la Cooperativa, mientras que un 0% consideró que un plan estratégico no ayudaría en la recuperación de la cartera vencida.

INTERPRETACIÓN

Según las encuestas implementadas los colaboradores están al tanto de los beneficios que presenta un plan estratégico, así como la influencia que tiene en la recuperación de cartera y en mejorar la rentabilidad de la cooperativa.

Pregunta No 14 ¿Cuáles son los factores principales que afectan a la cartera de crédito?

Tabla 34-3: Factores que afectan el pago de los créditos

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Total
Deficiente Colocación	3	60
Desvío de Fondos	1	20
Economía del País	1	20
Total	5	100

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

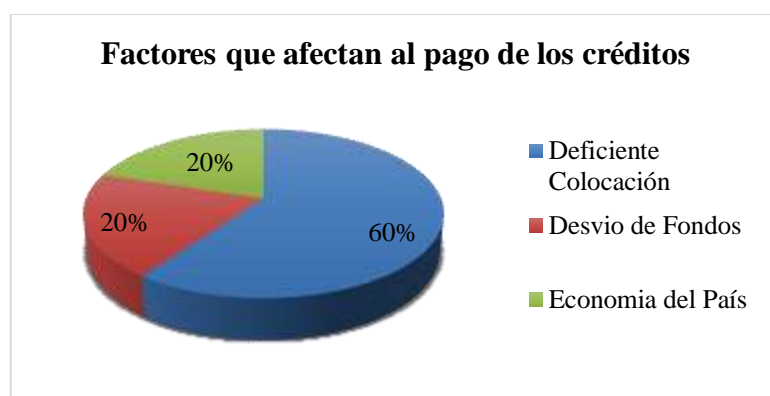


Gráfico 24-3: Factores que afectan al pago de los créditos

Fuente: Encuesta

Realizado por: Montalban, F, 2020.

ANÁLISIS

Partiendo de los resultados obtenidos mediante la entrevista dirigida a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. Ltda. se identificó que un 60% considera que el factor principal el cual afecta la cartera de crédito en la empresa es la deficiente colocación, un 20% de los colaboradores considera que el factor primigenio que afecta la cartera de crédito es el desvío de fondos y por ultimo un 20% considera que el principal factor es la economía del país que afecta de manera directa a la cartera de crédito de la Cooperativa.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la perspectiva de los colaboradores y su experiencia en créditos los factores que tienen efectos negativos en el pago de los créditos son en su mayoría a causa de una mala colocación es decir no se analiza correctamente la carpeta de los socios que solicitan un crédito y en segundo lugar está el desafío de fondos y la economía del país.

3.1.3 Encuestas Trabajadores

1. ¿Existe estabilidad laboral para los funcionarios de la cooperativa?

Los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda., están sujetos a un contrato que se renueva cada año de ser pertinente basado en su desempeño y compromiso con la institución.

2. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda., ¿ha desarrollado planes estratégicos?

Si

No

En caso de ser afirmativa su respuesta, ¿cuál ha sido su impacto?

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda., no ha desarrollado planes estratégicos, sin embargo, si se han desarrollado estrategias para su fortalecimiento.

3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda. frente al mercado local del sector cooperativista?

La principal fortaleza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda., es el apoyo constante al sector productivo marginal y emprendedor que ha sido excluido por las instituciones financieras de mayor segmento. Mientras tanto, El desconocimiento de la cooperativa en el mercado local es la mayor debilidad de la institución.

4. ¿Qué métodos o herramientas emplea la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda. para medir su gestión?

En la cooperativa se implementa métodos de análisis de los cumplimientos propuestos de manera anual la cual es supervisada por gerencia, además se emplea herramientas de gestión como son los indicadores de morosidad y de cartera

5. ¿Qué instrumentos utiliza la gerencia para la consecución de metas y objetivos a mediano y largo plazo?

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda., utiliza planes estratégicos diseñados por otras instituciones financieras (Coac San Jorge, Coac María Inmaculada) como guía para establecer objetivos y a su vez estrategias para cumplirlos.

6. ¿Cuáles son los mecanismos que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PAIS” Ltda., emplea para captar nuevos socios y clientes?

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda., capta nuevos socios a través de la publicidad en redes sociales.

7. Desde su experiencia ¿Qué operaciones de intermediación financiera requiere mayor atención, captación, colocación o ambas?

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda., se requiere mayor atención a las dos operaciones de intermediación financiera (captación y colocación) porque se requiere incorporar a nuevos socios y clientes canalizando sus recursos hacia los demandantes de capital y a su vez se requiere rotar mayormente la cartera de créditos para obtener los fondos para responder a las obligaciones con el público, cubrir los gastos de operación, pagar a los acreedores y generar utilidad en la institución.

8. ¿Los colaboradores cuentan con equipo e instrumentos necesarios para el correcto desempeño de sus labores diarias?, Menciónelos

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda., cada trabajador posee equipo otorgado por la institución siendo estos: Equipo de cómputo (caja, gerencia, jefe de crédito), Impresoras (recaudador).

9. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “PAIS” Ltda., posee un programa de incentivos a sus colaboradores?, detalle

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda., otorga bonos únicamente al jefe de crédito y oficial de crédito al cumplir con la meta establecida.

10. ¿Qué estrategias la cooperativa ha implementado para mejorar la rentabilidad de la institución? y ¿cuáles fueron sus resultados?

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda., implemento hace un año el servicio de recaudación que consiste en acudir al negocio o domicilio del socio a recibir dinero bajo el concepto de ahorro programado o a si vez ahorrar diariamente para pagar la cuota de su crédito. Se ha obtenido buenos resultados y gran aceptación de los socios.

11.¿Con que frecuencia se evalúa la morosidad y el desarrollo económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PAIS” Ltda.?

Se realiza controles y evaluaciones de manera periódica por lo general de manera mensual con el propósito de verificar los avances de los objetivos planteados.

12. ¿Qué aspecto considera que se debe mejorar para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PAIS” Ltda., sea líder en su sector?

Para lograr que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda., tenga mayor aceptación y gane mayor participación en el mercado es necesario fortalecer a la institución internamente con el diseño de un plan estratégico acorde a la realidad de la institución en donde se ejecuten estrategias para ser más rentable y competitiva. Así como fortalecer la imagen corporativa proyectando confianza, seguridad y sustentabilidad.

3.2 Discusión de resultados

- **Encuesta realizada a los socios**

Según los resultados de las encuestas implementadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PAIS” Ltda., se obtuvo información relevante a las falencias y los puntos fuertes de la institución, información que se debe tomar en cuenta para realizar un análisis y tomar decisiones para corregir errores o en su defecto incentivar aquellos aspectos importantes para la eficiencia en la cooperativa.

Entre los puntos más relevantes tenemos la atención al cliente que es percibida por la gran mayoría de los socios como algo deficiente y regular por ende es necesario reforzar este aspecto con medidas que involucren a todo el personal que tenga contacto con los clientes, reforzando sus habilidades con capacitaciones en atención al público.

Las encuestas reflejan los productos y servicios que tienen mayor flujo en la cooperativa como lo son los depósitos a la vista (ahorros) y pagos a terceros (servicios básicos), por lo cual están pendientes de mejorar productos como los créditos y las inversiones, además los mismo productos y servicios tienen una calificación muy baja por parte de los socios, lo cual puede estar involucrado con la atención al cliente.

Los socios que han solicitado crédito en la cooperativa expresan que la agilidad en el proceso de crédito debe mejorar ya que para los socios mientras más rápido se le conceda el crédito podrán hacer uso del dinero de manera inmediata, teniendo en cuenta que los aspectos más importantes para los socios al momento de solicitar un crédito es la atención al cliente y la agilidad es fundamental revisar y modificar el manual de procesos de los créditos para que este sea más eficiente.

- **Encuesta realizada a los colaboradores**

Los resultados de las encuestas implementadas a los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito “PAIS” muestran las condiciones y capacidades que poseen los colaboradores según los cargos que desempeñan, además de la influencia de la filosofía institucional en los servidores de la cooperativa.

Los trabajadores de la cooperativa no se sienten motivados e identificados con la filosofía institucional uno de los aspectos a tomar en cuenta es la antigüedad de la misión y visión por cual no refleja al cien por ciento los objetivos y metas que se planteen en la actualidad.

Se evidencia que la cooperativa no posee un plan estratégico en este periodo lo cual limita el potencial de la institución por falta de directrices que enfoquen a sus objetivos, de manera adicional la cooperativa no cuenta con un manual de procesos para todas las áreas por lo que no están especificadas las funciones que deben cumplir cada colaborador.

Las sugerencias que comparten los colaboradores no siempre son tomadas en cuenta por la administración y la mitad de ellos no ha recibido una capacitación en los últimos seis meses lo que puede ocasionar falencias en la atención al cliente y en cumplir correctamente sus funciones.

3.3. Propuesta

3.3.1 Objetivos

3.3.1.1 Objetivo general

- Diseñar un Plan Estratégico para incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de ahorro y crédito Producción, Ahorro, Inversión Servicio Ltda., ciudad Riobamba, año 2020

3.3.1.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual interna y externa de la cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda.
- Analizar la gestión económica y financiera actual de la cooperativa a través de los instrumentos financieros.
- Aplicar estrategias que logren incrementar la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito “PAIS” Ltda.

3.3.2 Título

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “PAIS” LTDA., PERIODO 2020-2024

3.3.3 Alcance

La presente propuesta tiene como finalidad desarrollar y diseñar un plan estratégico en beneficio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., para lo cual se analizó todos los aspectos internos de la institución y la situación externa que permitan tener una visión amplia del entorno, para poder emplear estrategias que estén enmarcadas a las necesidades compuestas tanto de la cooperativa como de los socios.

El plan estratégico está diseñado con el firme propósito de establecer una misión y visión institucional capaces de encaminar a los colaboradores y administrativos a trabajar con el objetivo de mejorar la rentabilidad a través de la implementación de estrategias enfocadas en la intermediación financiera y optimizar los productos y servicios que ofrece a la ciudadanía.

3.3.4 Metodología

José María Sainz en el 2018 plantea tres metodologías para el desarrollo de un plan estratégico, que parte desde la clasificación de las instituciones acorde a su experiencia en planificación estratégica y propone metodologías específicas para cada clasificación con ciertas características concretas.

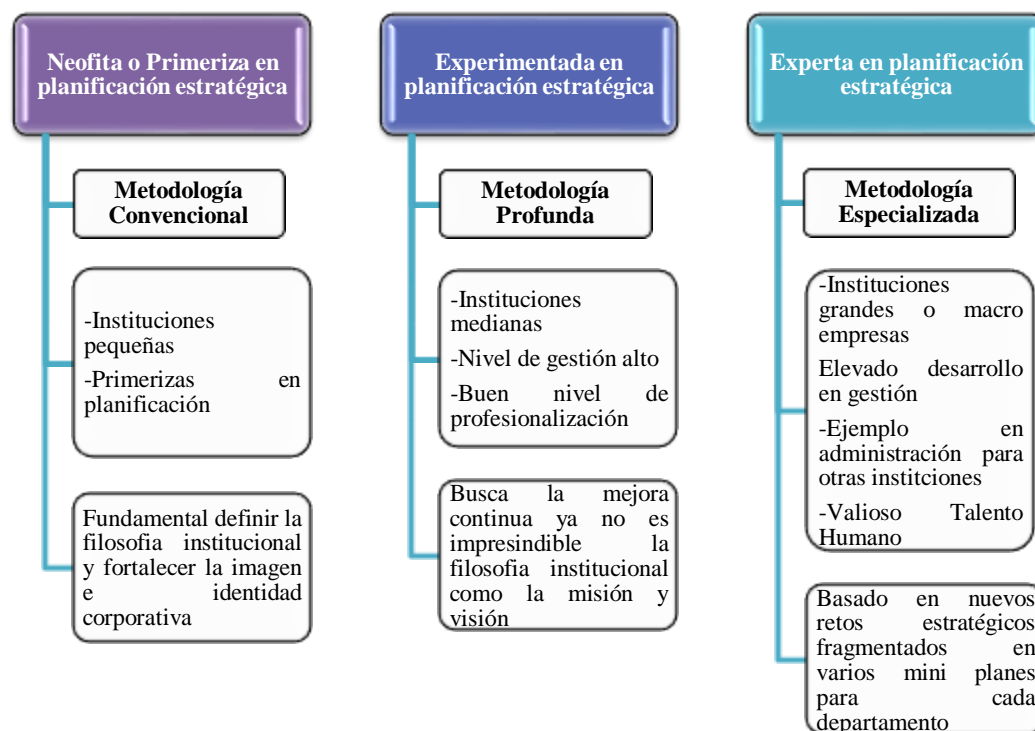


Gráfico 25-3 Metodología para desarrollar el plan estratégico

Fuente: (Sainz, 2018)

Realizado por: Montalban, F, 2020.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “PAIS” Ltda., es una institución pequeña que cuenta con activos menores a dos millones por esta razón pertenece al segmento cuatro de acuerdo al nivel jerárquico de la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario. Por lo tanto, al ser una institución primeriza en el desarrollo de planes estratégicos es adecuado aplicar la metodología convencional para desarrollar de la propuesta.

La metodología convencional está compuesta por cinco etapas que son las siguientes:

- ETAPA I: Análisis de la situación
- ETAPA II: Diagnóstico de la situación
- ETAPA III: Sistema de objetivos corporativos
- ETAPA IV: Diseño y elección de la estrategia
- ETAPA V: Decisiones de gestión operativa

3.3.5 Perfil de la institución

Reseña Histórica



Figura 1-3: Logotipo Coac PAIS Ltda.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., 2012
Realizado por: Montalban, F, 2020.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción Ahorro Inversión Servicio P.A.I.S. Ltda.” (COAC “P.A.I.S. Ltda.”) Surge en el mes de enero del 2010 con el firme propósito de conformar una asociación con todas las personas migrantes de la provincia de Chimborazo en especial con nuestros indígenas, la iniciativa es propuesta por el Ingeniero Bayron Pinda, quien con su experiencia de contador en diferentes instituciones financieras, y consciente de las necesidades del sector, junto a 14 emprendedores forman la pre-cooperativa cuyo primer nombre fue “Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo” (Guanolema, 2019).

Luego de algunos meses de gestión realizando los trámites necesarios la cooperativa adquiere su personería jurídica el 22 de octubre del 2010 en base al acuerdo ministerial #0081 según la disposición transitoria primera de la Ley Orgánica Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.; con un capital inicial de \$40.000,00 dólares.

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción Ahorro Inversión Servicio P.A.I.S. Ltda.” Está registrada con el RUC #1891739113001, dirigida por el Ingeniero Bayron Pinda Gerente General de la cooperativa, cuenta con cinco colaboradores y se encuentra en el segmento cuatro. (Guanolema, 2019)

Filosofía Institucional

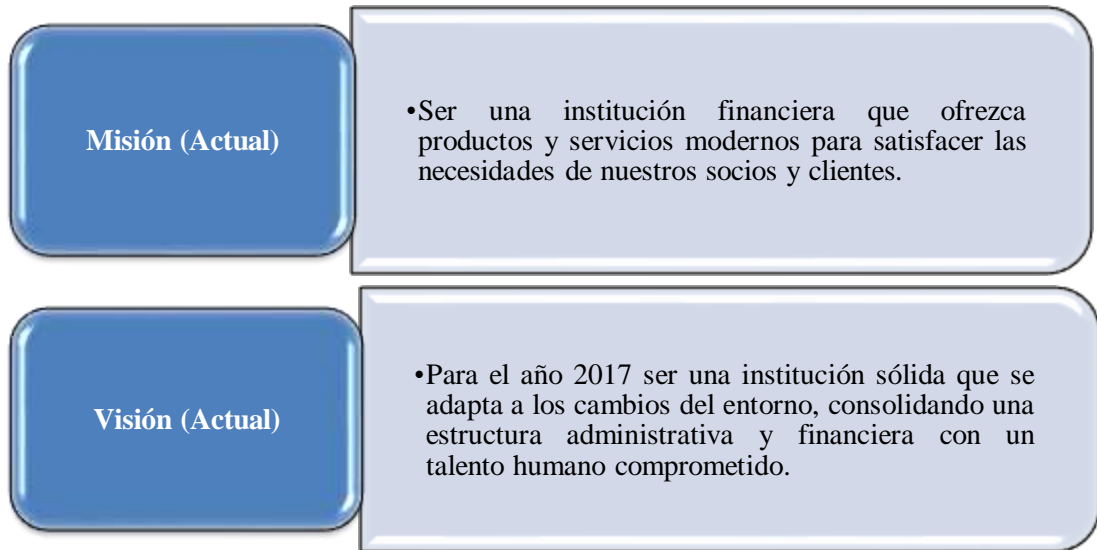


Figura 2-3: Filosofía institucional actual Coac PAIS Ltda.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., 2012

Realizado por: Montalban, F, 2020.

Valores Institucionales

La cooperativa de ahorro y crédito Producción, Ahorro, Inversión, Servicio Ltda., cultiva los siguientes valores.

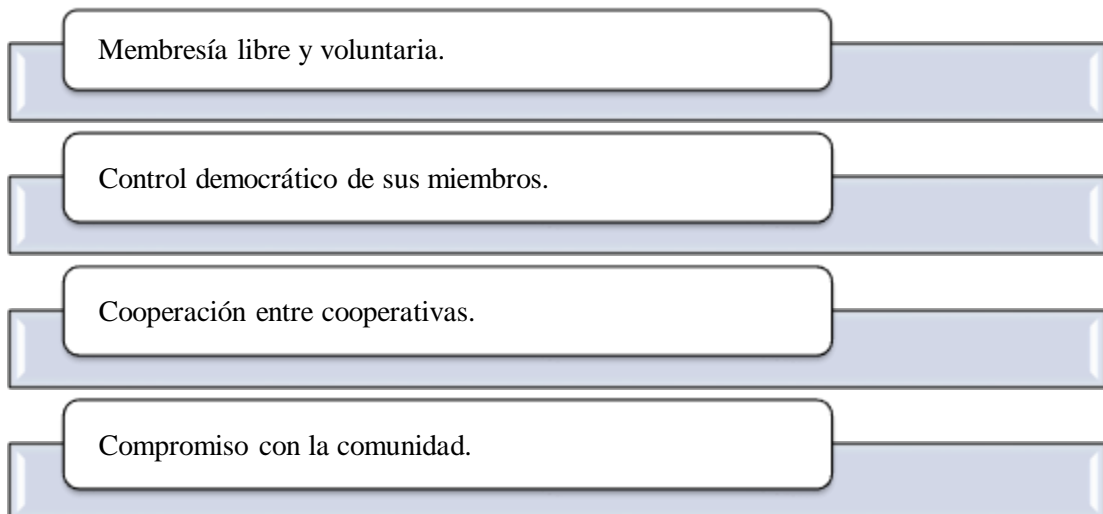


Figura 3-3: Valores institucionales actuales Coac PAIS Ltda.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., 2012

Realizado por: Montalban, F, 2020.

Políticas

La Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., establece la siguiente guía y limitaciones dentro de la organización.

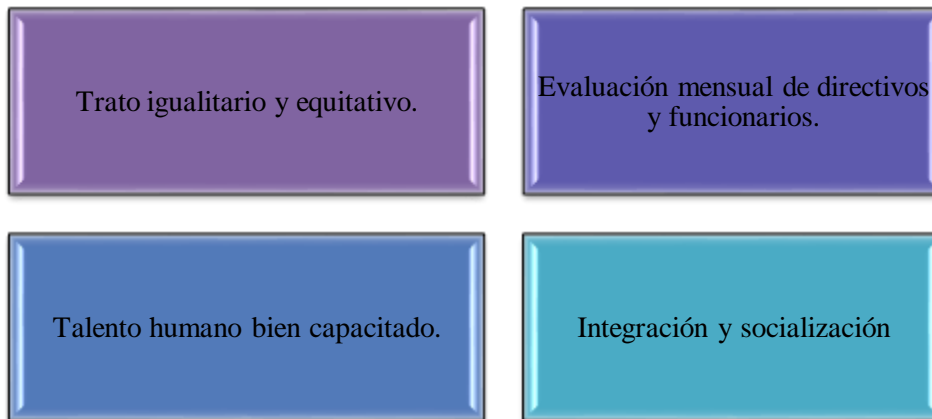


Figura 4-3: Políticas institucionales actuales Coac PAIS Ltda.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., 2012

Realizado por: Montalban, F, 2020.

Ubicación

Matriz: Calle Espejo entre Febres Cordero y Nueva York

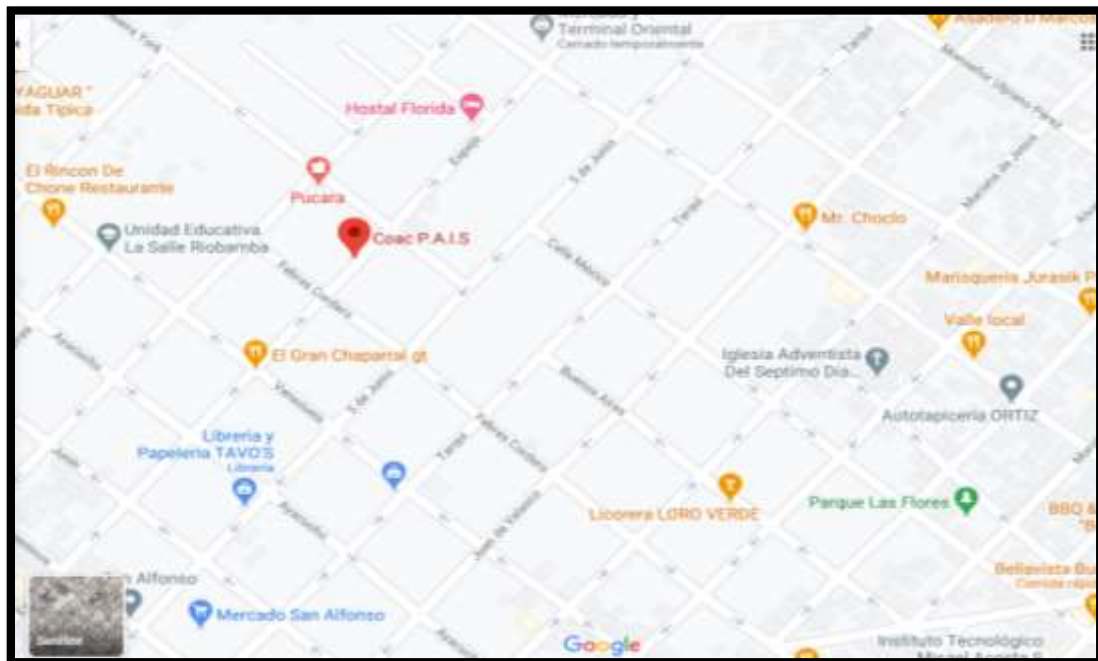


Figura 5-3: Ubicación de la cooperativa

Fuente: (Google Maps, 2020)

Organigrama (Actual)

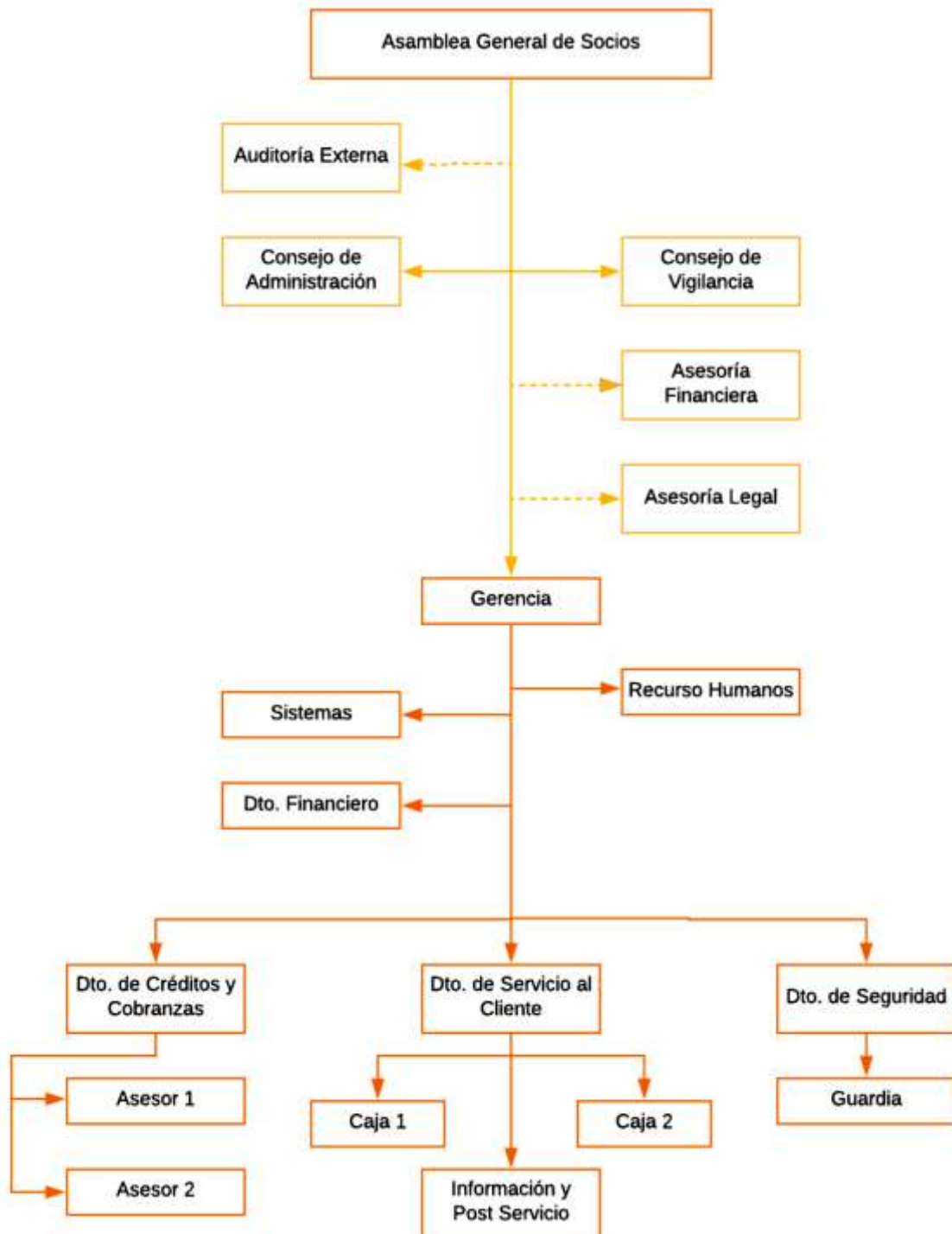


Gráfico 26-3: Organigrama estructural actual

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., 2012

Funciones dentro de la cooperativa de ahorro y crédito Producción, Ahorro, Inversión, Servicio Ltda.

Consejo de Administración

- Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa
- Informe de Riesgos
- Resoluciones y Decisiones
- Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo
- Políticas
- Reglamento interno
- Nombrar al gerente y gerente subrogante y fijar su retribución económica
- Aprobar el plan estratégico, POA y presupuesto anual

Consejo de Vigilancia

- Nombrar de su seno al presidente y secretario del consejo
- Controlar las actividades económicas de la cooperativa
- Vigilar que se respete la contabilidad según las normativas correspondientes
- Realizar controles concurrentes
- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de la auditoría
- Presentar a la asamblea general un informe de su opinión de los estados financieros

Gerente General

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa
- Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras.
- Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera
- Informar al directorio las acciones tomadas
- Elevar para aprobación al directorio los estados financieros
- Aprobar el manual de organización y de funciones

Crédito y cobranzas

- Asesorar a los clientes y socios
- Recepción de carpetas de crédito
- Análisis de carpetas solicitando crédito
- Otorgamientos de los créditos
- Gestión efectiva de la cobranza
- Informes a la gerencia
- Controlar y minimizar la morosidad
- Reuniones con gerencia

Área de caja

- Brindar atención al cliente en el área de caja (recibidor/pagador)
- Recopilar y procesar toda la información que se genere y realizar el registro contable.
- Procesar la información relacionada a los cobros de créditos
- Cancelar las facturas que se generen
- Dar información a los socios en caso que se requiera
- Realizar los cuadros de caja diarios
- Emitir reportes diarios del cierre de caja

Recaudación

- Cumplir con la ruta establecida para la recaudación
- Captar nuevos socios
- Fondear a la cooperativa
- Maximizar los recursos provenientes de las operaciones pasivas
- Entregar la recaudación todos los días
- Emitir reportes de los valores recaudados

Clasificación de los Productos y Servicios Financieros y no Financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda.

- Productos y servicios Activos
- Productos y servicios Pasivos
- Otros servicios

Productos Activos

- **Nombre: Crédito de Consumo**

Descripción: Damos solución financieros frente a gastos emergentes o imprevistos, compra de bienes o servicios o gastos personales. (BanEcuador, 2017)

- **Nombre: Crédito de Comercio**

Descripción: Apoyamos a las pequeñas empresas y a los emprendedores a fortalecer su actividad productiva con buenas tasas de intereses (BanEcuador, 2017)

- **Nombre: Crédito para la agricultura**

Descripción: La cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda., se preocupa por la reactivación del sector agrícola del país por lo que ofrece a la comunidad créditos ágiles y oportunos para los campesinos. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit, 2018)

- **Nombre: Crédito de Vivienda**

Descripción: Cumplimos tu sueño de tener tu propia casa o departamento nuevo o usado con las mejores tasas del mercado (Banco Pichincha, 2018)

- **Nombre: Micro crédito**

Descripción: Son créditos que están dirigidos principalmente a proyectos con requisitos menores a los de un banco y tasas de interés accesibles, con un tiempo relativamente corto, para el progreso de la comunidad. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit, 2018)

Tasas de interés de productos y servicios activos

Tabla 35-3: Tasas de interés de productos y servicios activos

Tasas de interés activa	
Crédito de Consumo	26%
Crédito de Comercio	24%
Crédito de Agricultura	23%
Crédito de Vivienda	10%
Micro Créditos	24,15%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., 2012

Realizado por: Montalban, F, 2020.

Productos Pasivos

- Nombre: Ahorro Fácil

Descripción: Son los recursos monetarios depositados por los socios en una cuenta bancaria de la cooperativa, sin requerimientos, restricciones o limitaciones que impidan al socio hacer uso de esos recursos en el momento que lo necesiten. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit, 2018)

- Nombre: Inversiones (Plazo Fijo)

Descripción: Son obligaciones que asume la cooperativa con los socios que entregan sus recursos monetarios por un plazo fijo (desde tres meses hasta más de un año) por el cual reciben los intereses correspondientes al tiempo acordado. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit, 2018)

Tasas de interés de productos pasivos

Tabla 36-3: Tasas de interés de productos pasivos

Tasas de interés Pasiva	
Ahorro Fácil	1%
Inversiones (Plazo Fijo)	6% - 9%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., 2012

Realizado por: Montalban, F, 2020.

Otros Servicios

- **Nombre: Rapi pagos**

Descripción: Es el servicio que ofrece la cooperativa para facilitar los pagos de servicios básicos de los socios y clientes de la institución.

- **Nombre: Bono de desarrollo humano**

Descripción: Es una transferencia monetaria que está destinada a cubrir las necesidades de las personas vulnerables, la cooperativa funciona como un intermediario que permite al socio acceder al bono de desarrollo humano. (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2019)

3.3.6 Desarrollo de la propuesta

3.3.7 Primera etapa: Análisis de la Situación

3.3.7.1 Análisis del entorno

El objeto de este análisis es examinar el impacto de aquellos factores que están fuera del control de la institución, es decir están en el entorno. Para ello se ha analizado los siguientes factores externos para desarrollar el plan estratégico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda.

1. Factores económicos

- Balanza Comercial

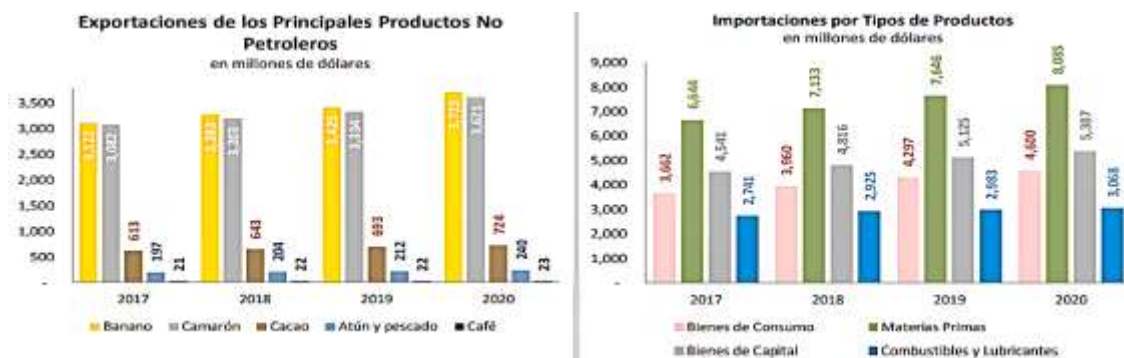


Gráfico 27-3: Existe un plan estratégico

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2020

El (Banco Central del Ecuador, 2020) Desde enero hasta abril del 2020 se puede evidenciar que existió una contracción o disminución en las exportaciones de los productos petroleros y no petroleros, por otro lado, las importaciones en esos cuatro meses también mantuvieron la misma tendencia de decrecimiento debido a la reducción en la adquisición de bienes y productos del exterior. Sin embargo, después de varios meses la economía empieza a reactivarse se puede observar que las exportaciones se han ido recuperando en cuanto a productos como el banano, camarón, cacao, café, atún y pescado en comparación al año anterior, mientras tanto las importaciones más significativas ha en la adquisición de materia prima.

- Evolución del PIB trimestral

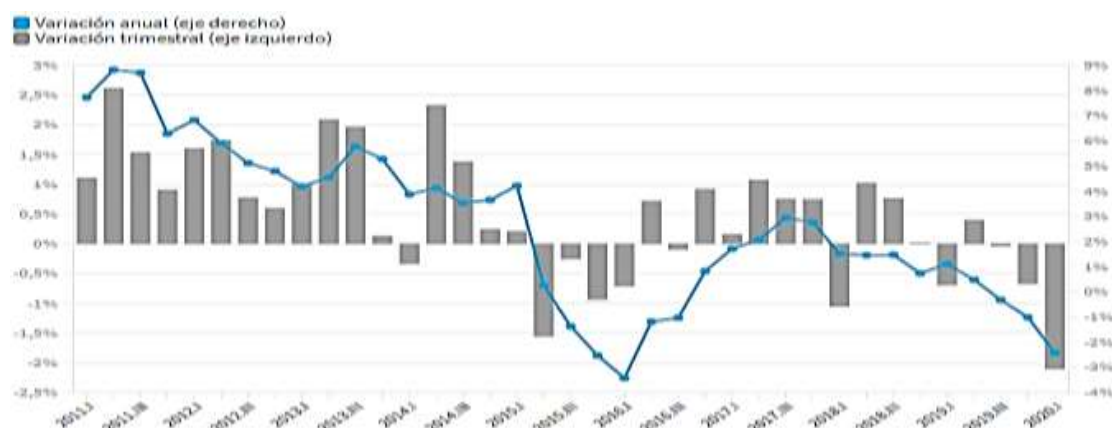


Gráfico 28-3: Evolución del PIB trimestral

Fuente: (Torres & Guerra, 2020)

(Torres & Guerra, 2020) Manifiestan que en el informe emitido por el BCE el país está viviendo una reducción del 2.4% en su Producto Interno Bruto en comparación con el año 2019, existieron en el primer trimestre del 2020, las disminuciones en varios rubros como la inversión pública, el consumo de los hogares ecuatorianos y finalmente el consumo del estado.

Para (Torres & Guerra, 2020) la caída del PIB se debe a lo siguiente:

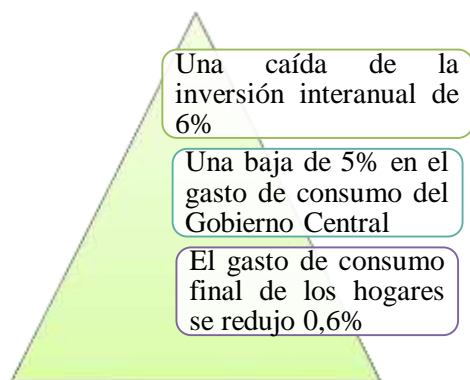


Figura 6-3: Evolución del PIB trimestral

Fuente: (Torres & Guerra, 2020)

- El sector financiero en el 2020

Son evidentes las grandes catástrofes que han surgido por el Covid a nivel mundial, en el marco económico muchas actividades productivas tuvieron que detenerse, incremento el desempleo ampliándose la brecha de desigualdad social. Para (Coba, 2020) A raíz de lo mencionado el sector financiero se ha visto afectado por la iliquidez del mercado, el incremento desproporcionado de la morosidad complicando cumplir con sus operaciones pasivas y activas.

Sin embargo, casi a un año de la llegada del Covid, el sector financiero nacional se recupera de la crisis, la liquidez ha mejorado y los créditos incrementan a pesar de aun estar presente la enfermedad todo esto se ha logrado, pero con menos rentabilidad. Las instituciones financieras han presentado en el mes de junio de 141 millones en utilidades en donde es evidente su disminución frente a 296 millones del año anterior.

- Tasas de interés del mercado financiero ecuatoriano

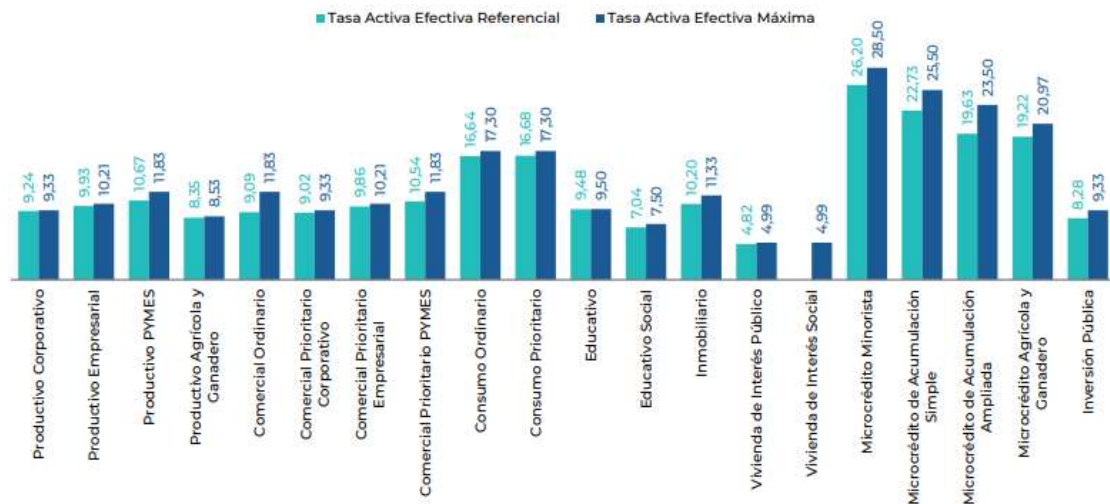


Gráfico 29-3 Tasas de interés 2020

Fuente: (Asociación de Bancos del Ecuador, 2020)

Acorde al informe de la (Asociación de Bancos del Ecuador, 2020) las tasas de interés del sector financiero al cierre del mes de agosto se han mantenido estables pese al impacto provocado por la pandemia que afecto significativamente al mercado financiero, el Banco Central del Ecuador establece las tasas de interés que debe ser acogido por las instituciones financieras estableciendo un techo para un mayor control e igualdad en el costo de operación en el mercado.

Tasas de interés Pasivas BCE

Tabla 37-3: Tasas de interés pasivas BCE

2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	6.36	Depósitos de Ahorro	1.08
Depósitos monetarios	0.92	Depósitos de Tarjetahabientes	1.12
Operaciones de Reporto	1.50		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	5.09	Plazo 121-180	6.54
Plazo 61-90	5.74	Plazo 181-360	6.84
Plazo 91-120	6.25	Plazo 361 y más	8.25

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2020

Realizado por: Montalban, F, 2020.

Tasas de interés Activas BCE

Tabla 38-3: Tasas de interés activas BCE

TASAS DE INTERÉS			
Septiembre – 2020			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.24	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.93	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.67	Productivo PYMES	11.83
Productivo Agrícola y Ganadero**	8.35	Productivo Agrícola y Ganadero**	8.53
Comercial Ordinario	9.09	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	9.02	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.86	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.54	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.64	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.68	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.48	Educativo	9.50
Educativo Social	7.04	Educativo Social	7.50
Vivienda de Interés Público	4.82	Vivienda de Interés Público	4.99

		Vivienda de Interés Social ³	4.99
Inmobiliario	10.20	Inmobiliario	11.33
Microcrédito Agrícola y Ganadero**	19.22	Microcrédito Agrícola y Ganadero**	20.97
Microcrédito Minorista ^{1*} .	26.20	Microcrédito Minorista ^{1*} .	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple ^{1*} .	22.73	Microcrédito de Acumulación Simple ^{1*} .	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{1*} .	19.63	Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{1*} .	23.50
Microcrédito Minorista ^{2*} .	23.31	Microcrédito Minorista ^{2*} .	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple ^{2*} .	22.32	Microcrédito de Acumulación Simple ^{2*} .	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{2*} .	19.88	Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{2*} .	25.50
Inversión Pública	8.28	Inversión Pública	9.33

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2020

Realizado por: Montalban, F, 2020.

- Evolución de la inflación

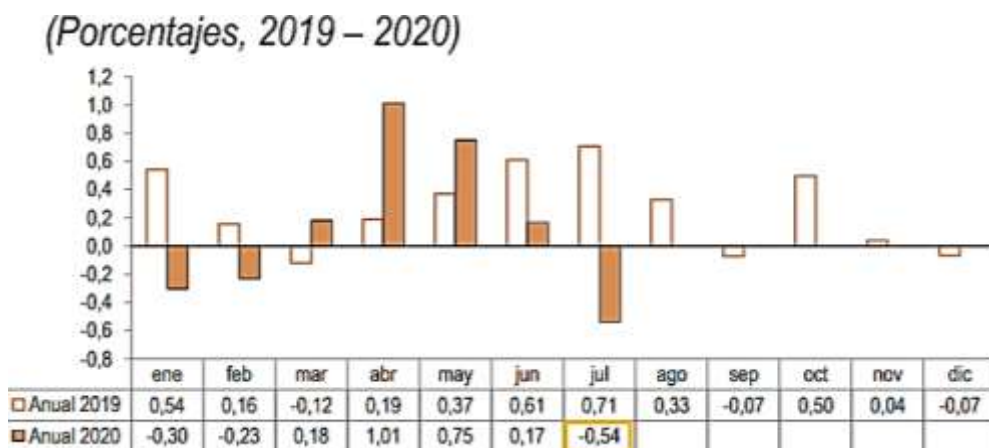


Gráfico 30-3: Inflación anual del IPC

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Según el (Banco Central del Ecuador, 2020) el país cerró en el año 2019 con una inflación negativa del (-0.07 por ciento) situación que ha estado presente en ocho meses del año, sin embargo como se observa en el gráfico a partir del mes de marzo del 2020 el comportamiento de la Inflación en el país arroja una tendencia de crecimiento a partir de la emergencia sanitaria declarada a nivel nacional, es notable evidenciar que desde el tercer mes del 2020 se presentaron porcentajes positivos en diversos sectores como Alimentos, Salud y Comunicación, sin embargo es claro el

declive económico en sectores como: Transporte, vestimenta, calzado y generalmente recreación como se muestra en julio del 2020.

- Evolución salario nominal

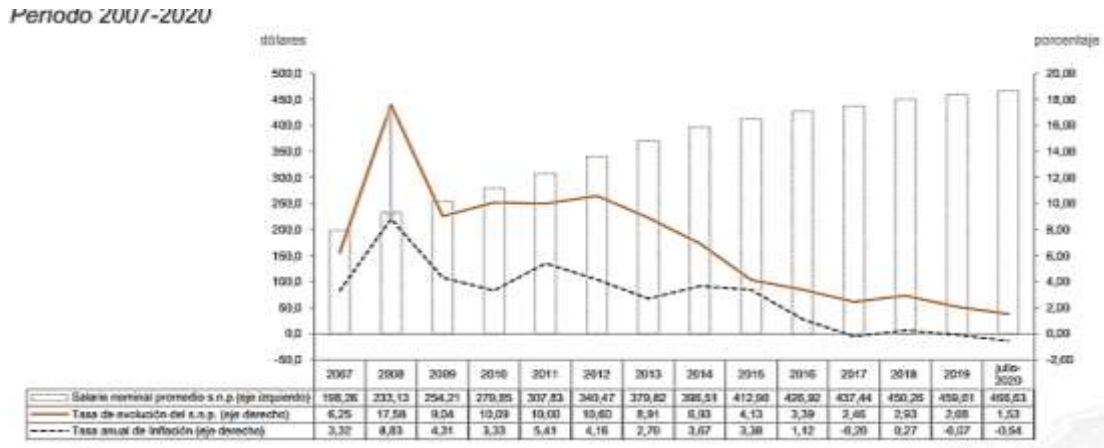


Gráfico 31-3: Evolución salario nominal

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Es notable como el salario nominal promedio de inflación se ha visto reducido desde el año 2017 en donde el mercado laboral está siendo cuestionado frecuentemente y a pesar de Ecuador tener el cuarto salario básico unificado más alto de la región este no es suficiente para subsistir dignamente y mucho menos para generar ahorro o inversión. Para el (Banco Central del Ecuador, 2020) cada vez se reduce el poder adquisitivo de la población frente a la adquisición de productos o servicios correspondientes a la canasta básica.

- Evolución del consumo de los hogares

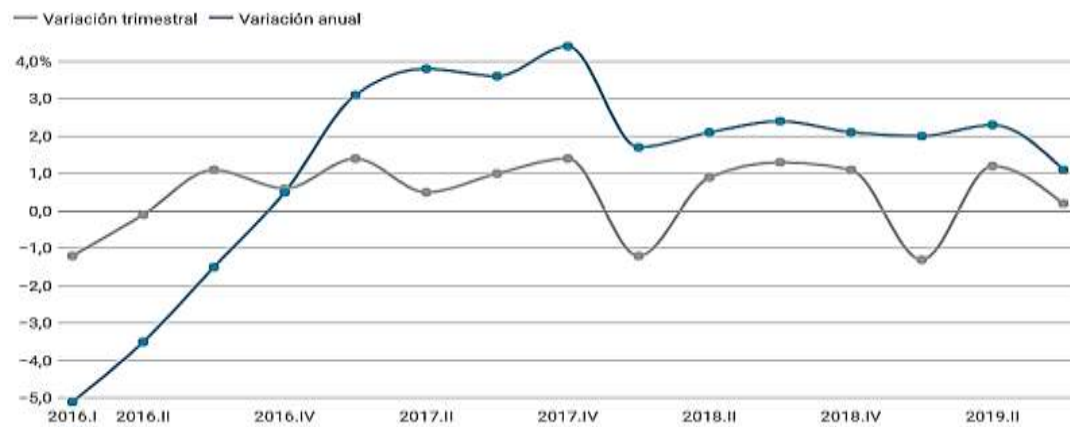


Gráfico 32-3: Evolución consumo de los hogares

Fuente: (Coba, 2020)

Como lo da a conocer (Coba, 2020) en septiembre del 2020 se pudo evidenciar la notable participación que están teniendo las instituciones financieras en Ecuador puesto que la economía y especialmente el consumo está siendo impulsado por los distintos productos y servicios que ofertan en su actividad. Según el BCE, el consumo en los hogares incremento 1.1% en el mismo periodo especialmente en la adquisición de productos alimenticios, tecnológico y servicios como el internet y planes móviles, sin embargo, el consumo o gasto del gobierno se ha reducido situación que beneficia a la economía ecuatoriana puesto a que se ha direccionado los recursos hacia donde más se lo requiere que es el sector de salud.

- Ahorro en Ecuador



Gráfico 33-3: Ahorro en Ecuador

Fuente: (Lizarzaburo, 2020)

A consecuencia del impacto causado por el coronavirus a nivel mundial la economía se ha visto gravemente afectada, en las instituciones financieras se ha evidenciado la decadencia de los depósitos y a su vez el incremento de los retiros de capital, Según (Lizarzaburo, 2020) los depósitos del año 2020 corresponde a \$ 31.175 valor que disminuyó considerablemente en comparación del año anterior, mientras tanto las empresas que han presentado mayor dificultad para cumplir con sus obligaciones son las que pertenecen al sector Comercial equivalente al 32%, Industria 29% Construcción 28% y finalmente 26% en servicios. Por lo tanto, se puede evidenciar que en Ecuador los depósitos han sufrido una caída inminente, de igual forma los créditos representando un tiempo crítico para el sistema financiero en su actividad, además de un atraso en los pagos de los créditos.

2. Factores políticos y legislativos

- Salario Básico Unificado (Remuneración)

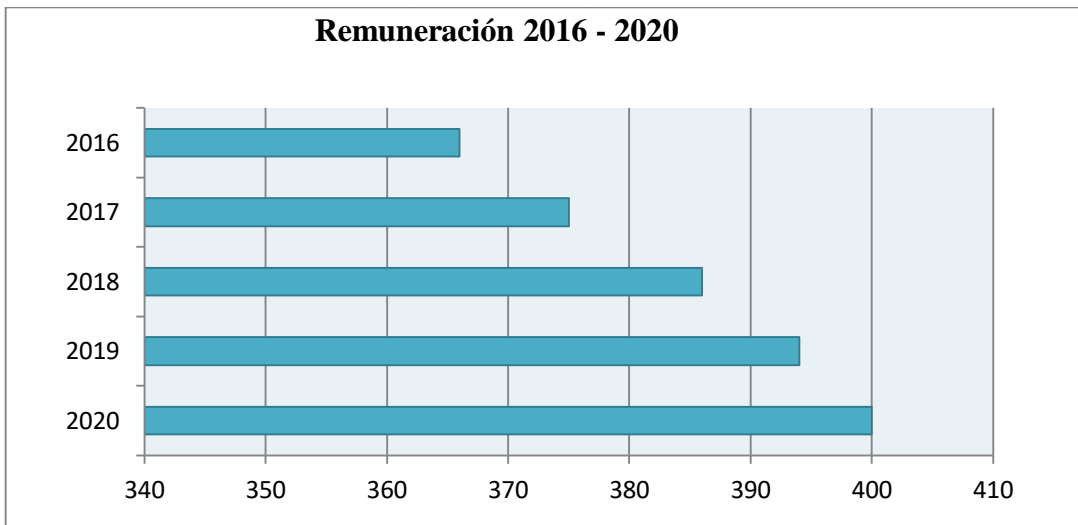


Gráfico 34-3: Salario básico unificado (Remuneración)

Fuente: Banco Ministerio de Trabajo, 2020

Realizado por: Montalban, F, 2020.

En el Gráfico 31-3 se puede observar como el SBU ha ido incrementando cada año. En el 2020 Ecuador espero tener un crecimiento en su Producto Interno Bruto del 0.57% pero el escenario cambio con la llegada de la crisis sanitaria que afecto fuertemente a la economía nacional.

- Legislación fiscal

Como expresa (Guevara, 2020) La pandemia causada por el Covid ha causado innumerables inconvenientes como:

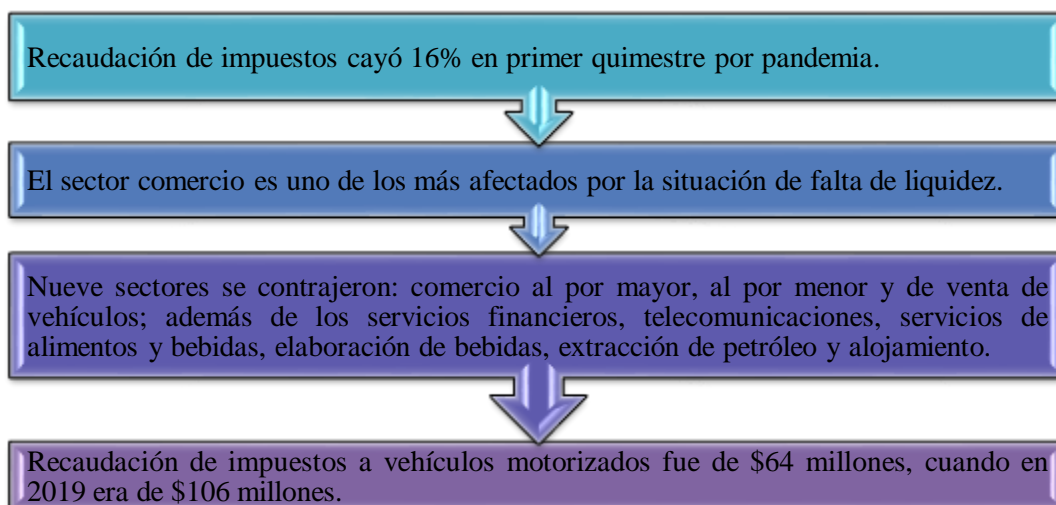


Figura 7-3: Legislación fiscal

Fuente: (Guevara, 2020)

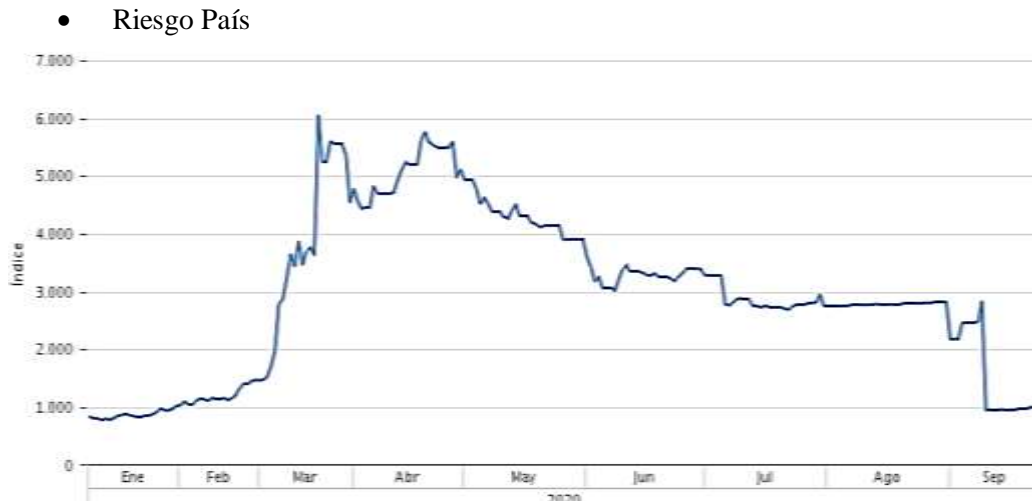


Gráfico 35-3: Riesgo país

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Con base en los datos proporcionados por el (Banco Central del Ecuador, 2020) hasta el 23 de septiembre del presente año el índice de riesgo país es 1.021, en donde es evidente la caída de este indicador siendo un aspecto favorable al disminuir la posibilidad de que Ecuador presente mora, mientras menor sea el indicador mayor es la liquidez del país al ser capaz de responder a sus obligaciones crediticias. Sin embargo, esto se pudo lograr desde que el primer mandatario negocio los bonos de la deuda externa.

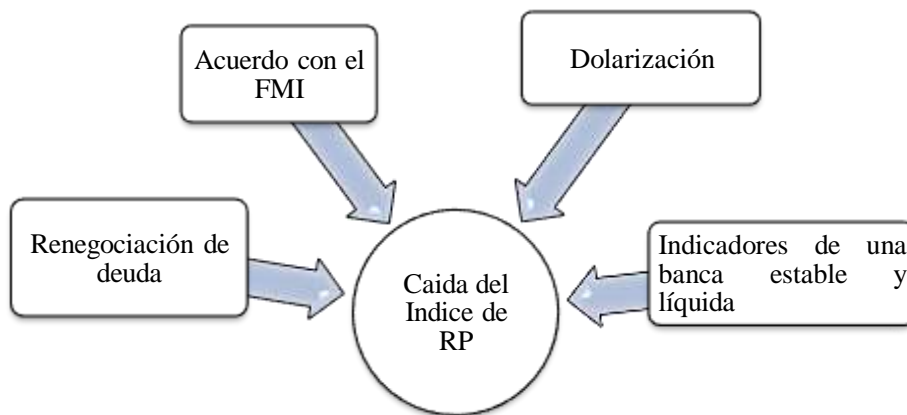


Figura 8-3: Riesgo País

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

3. Factores sociales

- Cambios en los comportamientos de los ciudadanos

Según los datos de (Primicias, 2020) La nueva normalidad implica tener hábitos de consumo sostenibles y más responsables aportando con la reactivación económica en Ecuador, Por lo tanto los consumidores buscaran adquirir productos con los mejores precios y que sean duraderos.

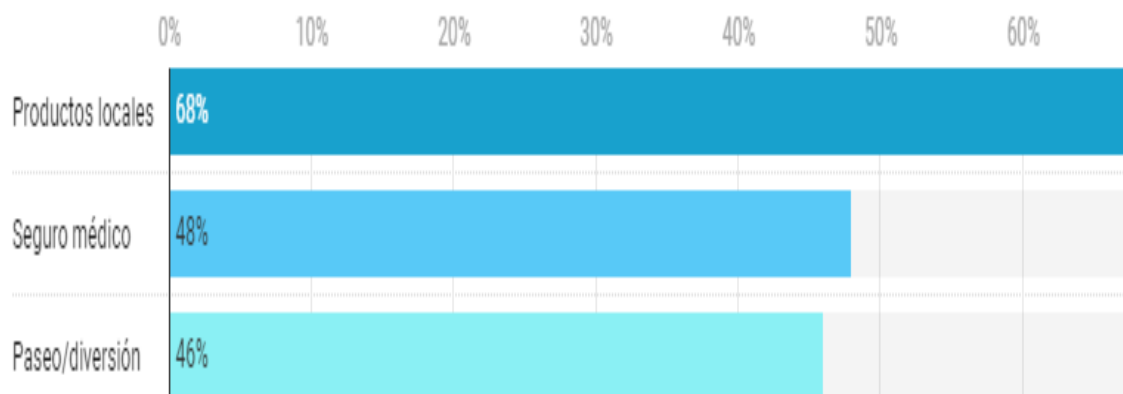


Gráfico 36-3: Comportamiento de los consumidores

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Como se puede observar en el Grafico 33-3 el 60% de los consumidores elegirán los productos nacionales sobre marcas importadas, el 48% adquirirá seguros médicos y finalmente el 46% presentará hábitos de consumo enfocados en la diversión y entretenimiento.

- Nivel Socioeconómico Ecuador

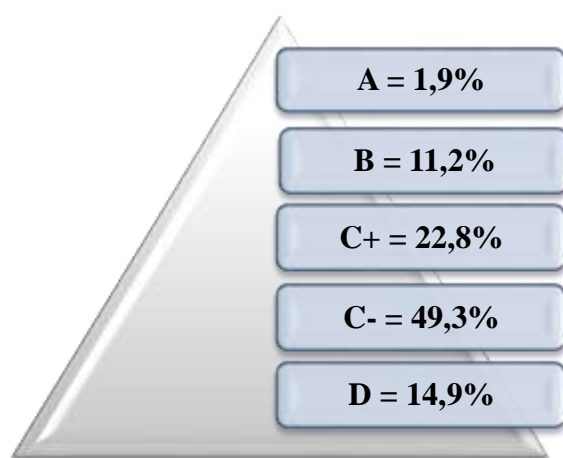


Figura 9-3: Nivel socioeconómico agregado de los ecuatorianos

Fuente: INEC, 2011

Realizado por: Montalban, F, 2020.

Ecuador se encuentra segmentado en cinco niveles socioeconómicos, Según el (INEC, 2011) que son establecidos mediante parámetros como el estilo de vida, grado de preparación, acceso a servicios básicos e internet y consumismo. Siendo el nivel A el grupo socioeconómico más alto y con mejor calidad de vida y D todo lo contrario.

Se puede determinar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción, Ahorro. Inversión, Servicios (PAIS) el nivel socioeconómico de sus socios se encuentra en el nivel C+ debido a que en este grupo se encuentran los productores y comerciantes nacionales que se dedican a actividades productivas, pero se encuentran bajo la capacidad de adquirir financiamiento bajo la modalidad de créditos o préstamos.

4. Factores tecnológicos

- La tecnología en el sector financiero

El sistema financiero adopta tecnologías flexibles, eficientes y de constante innovación puesto que salvaguarda datos de gran importancia y tiene en su poder la optimización de cada operación en la institución, la digitalización en la banca permite la automatización de los procesos al igual que les brinda soporte. (Líderes, 2019)

5. Factores competitivos

En el Sistema Financiero Ecuatoriano el sector más representativo es el Sector Financiero Popular y Solidario que se encuentra conformado por:



Figura 10-3: Instituciones SFPS

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020

Realizado por: Montalban, F, 2020.

Y a su vez las instituciones del SFPS acorde a sus activos se encuentran segmentados de la siguiente manera;

SEGMENTO	NRO. ENTIDADES	NRO. CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	ACTIVOS (USD MILLONES)	CARTERA DE CRÉDITO (USD MILLONES)	DEPÓSITOS (USD MILLONES)
SEGMENTO 1 Activos mayores a USD 80 M	33	4.973.502	11.671	8.595	9.233
MUTUALISTAS	4	16.206	1.051	681	895
SEGMENTO 2 Activos mayores a USD 20 M hasta USD 80 M	42	1.383.119	1.893	1.534	1.349
SEGMENTO 3 Activos mayores a USD 5 M hasta USD 20 M	81	797.714	958	765	694
SEGMENTO 4 Activos mayores a USD 1 M hasta USD 5 M	166	475.266	461	364	320
SEGMENTO 5 Activos hasta USD 1 M	226	152.238	98	76	64
TOTAL	552	7.798.045	16.132	12.015	12.555

Figura 11-3: Segmentos

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2020

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción, Ahorro, Inversión, Servicios “PAIS” posee en sus activos \$1568292,63, por ello se encuentra en el segmento 4.

Tabla 39-3: Cooperativas de Ahorro y Crédito cercanas

ENTIDAD FINANCIERA	SEGMENTO	DIRECCIÓN
Cooperativa de Ahorro y Crédito Daquilema Ltda.	1	Av. José Veloz 23-24
Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.	1	10 de Agosto y Colon
Cooperativa de Ahorro y Crédito 4 de Octubre Ltda.	2	Av. Luis Cordobés
Cooperativa de Ahorro y Crédito Minga Ltda.	3	Juan de Velasco entre 10 de Agosto y Primera Constituyente

Realizado por: Montalban, F, 2020.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

1	Debilidad mayor
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor

Tabla 40-3: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS						
Factor crítico de éxito	Comportamiento			Peso	Calificación	Puntuación
	Alto	Medio	Bajo			
OPORTUNIDADES						
Reactivación económica	X			0,08	4	0,32
Incremento de emprendimientos.		X		0,07	3	0,21
Nuevos canales de comunicación (publicidad)			X	0,05	3	0,15
Mayor necesidad de financiamiento.			X	0,06	3	0,18
Mayor apoyo a las instituciones que forma parte de la economía popular y solidario.	X			0,08	4	0,32
Mayor incorporación de personas no bancarizadas al sistema financiero.			X	0,06	3	0,18
Desarrollo de nueva tecnología.		X		0,06	3	0,18
AMENAZAS						
Incremento de la tasa de desempleo.	X			0,08	2	0,16
Escasa inversión en el sistema financiero.		X		0,06	2	0,12
Baja tendencia al ahorro.		X		0,07	1	0,07
Incremento de la morosidad	X			0,09	2	0,18
Crisis económica mundial		X		0,08	1	0,08
Inestabilidad política, cambio de leyes que afectan al sistema financiero.		X		0,07	1	0,07
Alto nivel competitivo	X			0,09	2	0,18
TOTAL				1,00	37	2,40

Realizado por: Montalban, F, 2020.

Análisis:

Mediante la aplicación de la Matriz de evaluación de Factores Externos se obtuvo un resultado de 2,40 en la matriz, de las cuales las oportunidades sumaron 1,54 y las amenazas llegaron a 0,86 por lo que se demuestra que en el mercado local y nacional hay posibilidades de progresar y fortalecer a la institución por parte de las amenazas del sector si bien tienen un valor bajo en la matriz estas afectan de manera directa por lo cual es necesario implementar estrategias que se enfoquen en mitigar o reducir el impacto que tienen en las amenazas en la cooperativa, y por otra parte buscar las estrategias para aprovechar y beneficiarse de las oportunidades que ofrece el mercado a las instituciones financieras.

3.3.7.2 Análisis Interno

1. Filosofía Institucional

La filosofía institucional de la cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda., se ha mantenido durante muchos años, los suficientes como para perder vigencia debido a que no reflejan la realidad económica y financiera de la cooperativa, provincia y nación, por lo que es necesario una renovación e implementar una nueva filosofía organizacional (misión, visión y valores institucionales) con los que los colaboradores se sientan identificados y empoderados. Con esta nueva filosofía se pretende que el talento humano sea un solo grupo de trabajo luchando unidos para cumplir con los objetivos planteados en cada periodo.

2. Administración

En un periodo de más de cinco años la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., no ha contado con un plan estratégico en el que pueda plasmar los objetivos institucionales y los aspectos a mejorar debido a que no existe una evaluación correcta del cumplimiento o la falta del mismo, por lo que es fundamental contar con una herramienta de análisis y toma de decisiones la cual sea el medio que la gerencia aplique para lograr el desarrollo de la institución.

3. Talento Humano

La Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., al no contar con un departamento de recursos humanos la contratación de su personal no se realizó de la manera más eficaz por lo tanto no todos los trabajadores cuentan con el perfil profesional de acuerdo a los cargos que poseen, lo que

ocasiona que no puedan desempeñar de manera correcta o no sean tan eficientes como sería un personal que cuenten con las habilidades académicas y técnicas para cada cargo.

4. Seguridad

La Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., hasta el momento no cuenta con un servicio de guardianía, que además de brindar tranquilidad y protección a los recursos económicos, bienes muebles e inmuebles, también le proporciona a la institución una imagen de confianza y fiabilidad por ende los socios van a confiar en dejar sus recursos, realizar sus pagos, adquirir productos y servicios financieros, logrando que la institución se fortalezca y crezca.

5. Publicidad

La manera de publicitarse de la cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., ha sido por medio de redes sociales donde dan a conocer todos los productos y servicios financieros que posee la institución, la publicidad ha tenido una gran evolución y cada vez puede llegar a más personas, pero la misma no satisface a todos los socios y clientes que prefieren los medios de comunicación tradicionales debido a que se sienten más cómodos y seguros de la información que se proporciona, por lo que es necesario desarrollar una página web institucional que esté al servicio de la comunidad, los socios y clientes que requieren información sobre los productos, servicios y requisitos para adquirirlos, además de publicitarse por la radio, televisión y prensa escrita, que son los medios de comunicación que más utiliza nuestros socios.

6. Mercado meta

La Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., concentra sus recursos y esfuerzos al apoyo de las comunidades indígenas que desarrollan actividades de agricultura, ganadería y comercio ofreciendo sus productos y servicios financieros, de esta manera la institución contribuye al progreso y reactivación económica impulsando a los productores y comerciantes para que continúen con su importante labor a favor de la región y el país.

7. Procesos

Proceso de operaciones Activas (concesión de créditos cooperativa)

- 1. Cliente o socio visita las instalaciones de la Cooperativa**

2. El socio o cliente solicita un crédito
3. El oficial de crédito le informa al socio o cliente los requisitos para acceder a un crédito en la institución
4. El socio o cliente presenta la documentación obligatoria para solicitar el crédito
 - Ser socio de la cooperativa
 - Original cedula de identidad y papeleta de votación del solicitante y cónyuge (en caso de ser casado)
 - Copia de cedula y papeleta de votación (en caso de ser casado)
 - Original cedula de identidad y papeleta de votación del garante según sea el caso
 - Copia de cedula y papeleta de votación según sea el caso
 - Justificación de ingresos (Rol de Pagos o RUC)
5. Recepción de los documentos
6. Revisión de documentos (vigencia)
7. Comprobar la razonabilidad los datos proporcionados por el solicitante
8. Análisis de la carpeta del solicitante
9. Aplicar análisis técnico financiero
 - Consultar en la Central de Riesgos
 - Análisis 5 C de crédito
 - Sugerencias
10. El directorio de crédito y cobranza decide Aprobar o Negar el crédito solicitado
11. Una vez aprobado, el oficial de crédito comunica al socio
12. El oficial de crédito prepara los documentos necesarios para otorgar el crédito
 - Tabla de amortización
 - Orden de Pago
 - Pagaré
13. El socio y el garante (según lo amerite) firman el pagaré y los documentos para continuar con el proceso
14. Desembolso del monto del crédito
15. Seguimiento y recuperación del crédito
16. Retorno del capital y los intereses
17. Entrega del pagare al socio

Flujograma de Concesión de Créditos

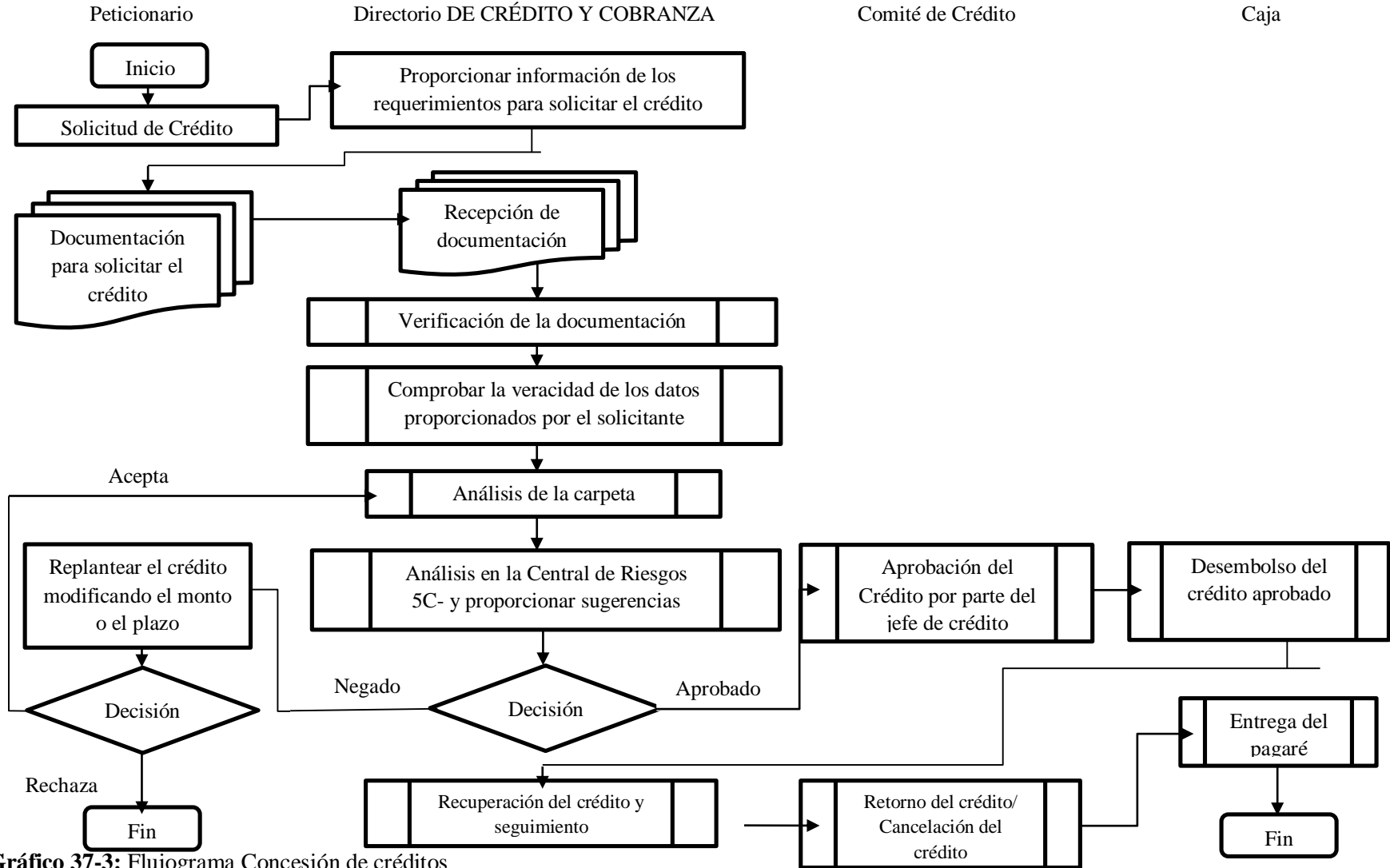


Gráfico 37-3: Flujograma Concesión de créditos
 Realizado por: Montalban, F, 2020.

Procesos para la gestión de cobranza

- 1.** Realizar el reporte de crédito
- 2.** Observar y clasificar a los socios que presenten mora o puedan incurrir en ello
- 3.** Primera notificación: A través de llamadas telefónicas o mensajes de texto al socio y garante (según el caso)
- 4.** En caso de no haber respuesta, establecer un cronograma de visitas a los socios en mora
- 5.** Diseñar una hoja de ruta
- 6.** Imprimir el documento (hoja de ruta)
- 7.** Segunda Notificación: Mediante visitas a los socios que se encuentren en mora y garantes (según el caso)
- 8.** Ultimo aviso al deudor y garante
- 9.** En caso de no haber respuesta, Inician los trámites judiciales a través de una orden judicial en contra del socio y el garante

Flujograma de Recuperación de Cartera

Jefe de Crédito y Cobranza

Socio

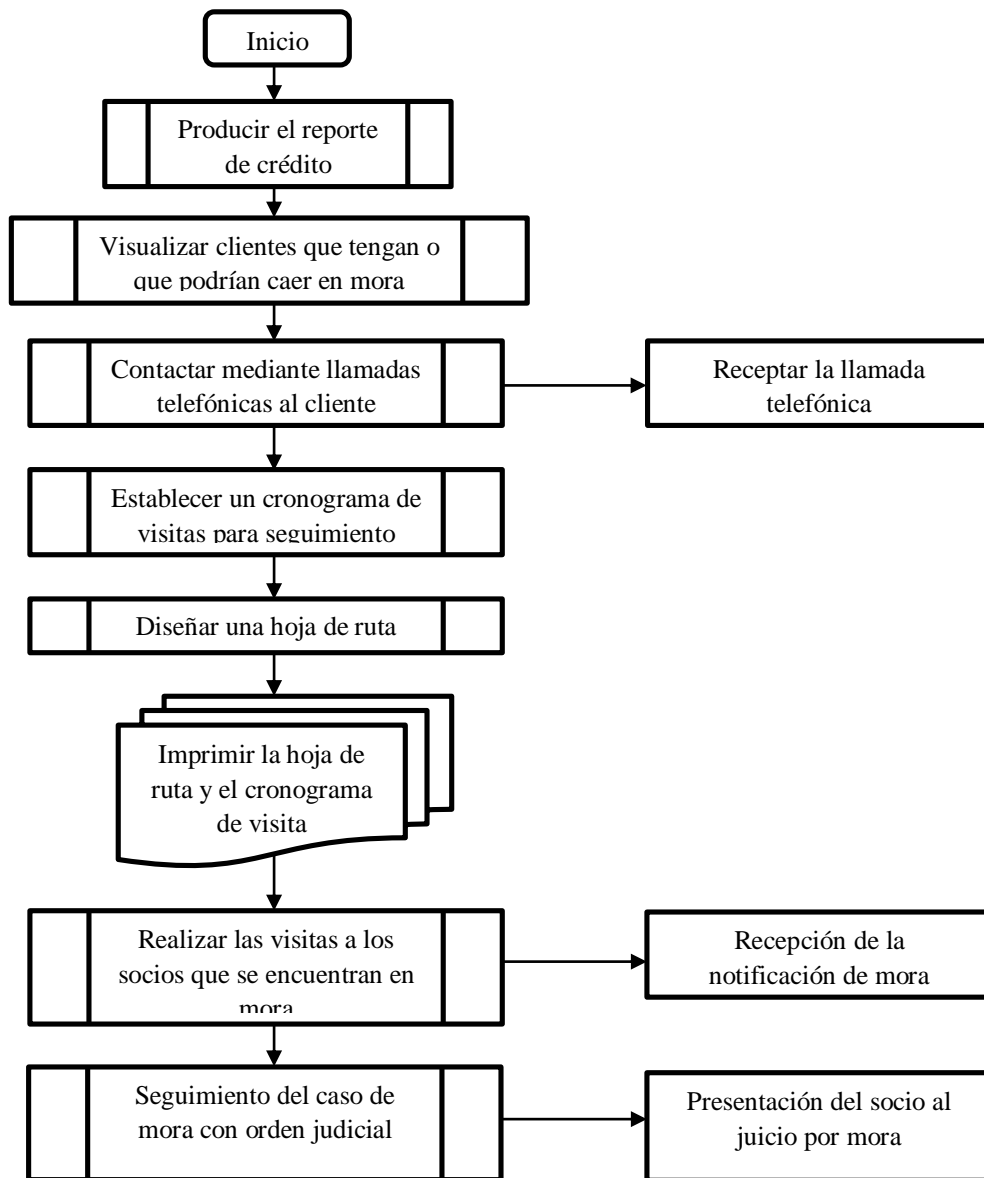


Gráfico 38-3: Flujograma recuperación de cartera

Realizado por: Montalban, F, 2020.

Proceso de Operaciones Pasivas (apertura cuentas ahorro e inversiones)

- 1.** El cliente o socio visita las instalaciones de la Cooperativa
- 2.** Brindar atención al posible socio o al actual socio interesado
- 3.** Informar sobre los productos de ahorro e inversión y sus beneficios para persuadirlos a adquirirlos
- 4.** Recepción de los documentos para apertura la cuenta de ahorros
- 5.** Definir el producto y sus características, señalado el monto, plazo y el interés
- 6.** Receptar la información del nuevo socio en la base de datos de la cooperativa o a su vez actualizar la información
- 7.** Registrar firmas
- 8.** Generar documento según corresponda (Libreta de ahorro o contrato de ahorro)
- 9.** Ofrecer el servicio de recaudación móvil
- 10.** Acordar con el socio los días y la hora para que el recaudador acuda a el domicilio del socio o lugar de trabajo.

Flujograma de Apertura de Cuentas

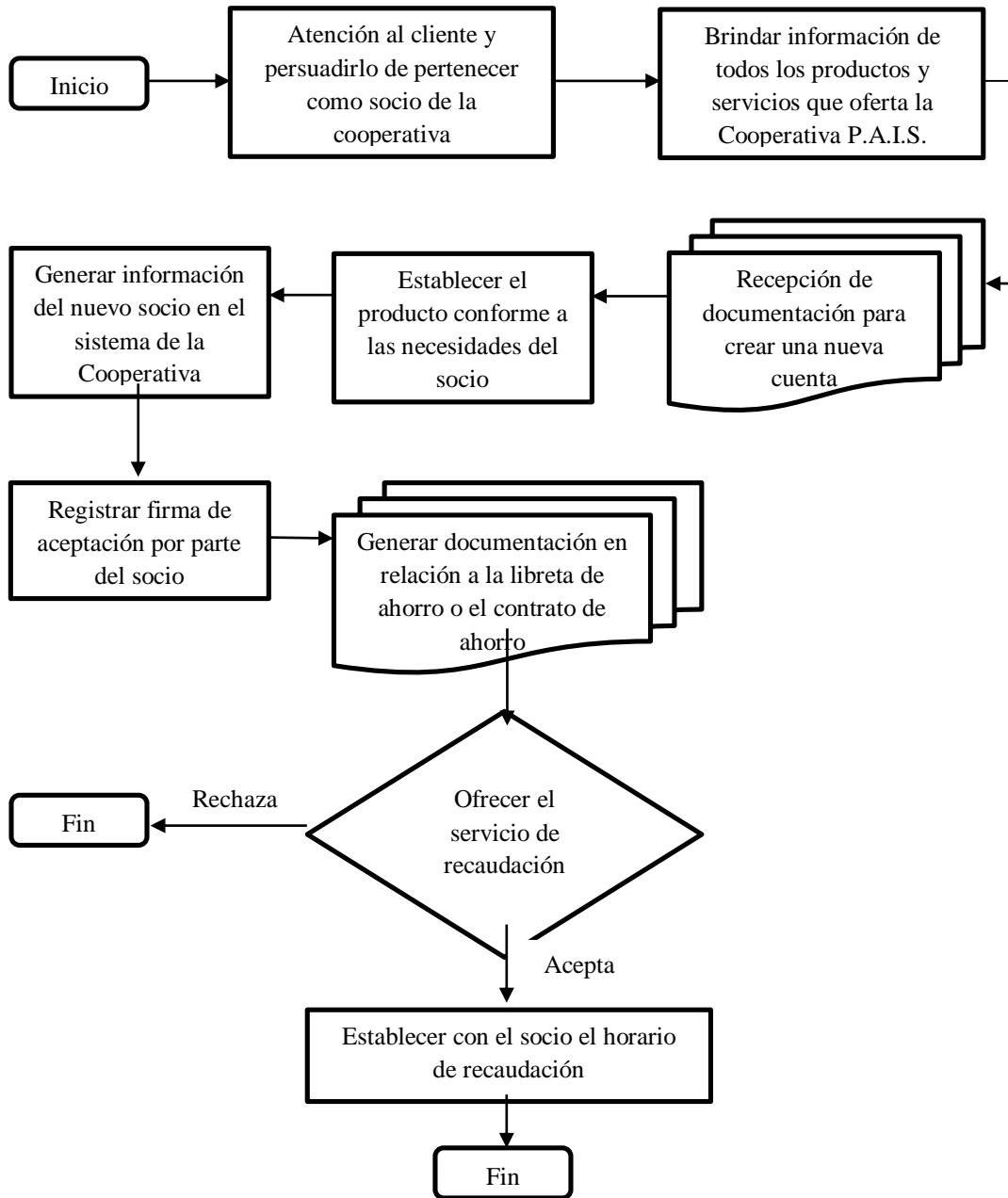


Gráfico 39-3: Flujograma recuperación de cartera

Realizado por: Montalban, F, 2020.

8. Económico-Financiero

ESTADOS FINANCIEROS

Análisis técnico financiero al balance general

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PAIS LTDA.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
CONSOLIDADO
EXPRESADO EN DÓLARES

DESCRIPCIÓN	PERIODO		ANÁLISIS HORIZONTAL		ANÁLISIS VERTICAL
	2018	2019	V ABSOLUTO	V RELATIVA	
ACTIVO	1404213.8	1568292.63	164078.83	11.68%	100%
FONDOS DISPONIBLES	221887.49	188534.43	-33353.06	-15.03%	12,02%
Caja	6005.02	4804.73	-1200.29	-19.99%	0,31%
Efectivo	6005.02	4804.73	-1200.29	-19.99%	0,31%
Bancos y otras instituciones financieras	215882.47	183729.7	-32152.77	-14.89%	11,72%
Banco Central del Ecuador	14741.92	9092.17	-5649.75	-38.32%	0,58%
Bancos e instituciones financieras	201140.55	174637.53	-26503.02	-13.18%	11,14%
INVERSIONES	71007.22	45350.75	-25656.47	-36.13%	2,89%
Mantenedas hasta el vencimiento de entidades del sec. privado y sec. Financiero	70707.22	45050.75	-25656.47	-36.29%	2,87%
De 1 a 3 años sector privado	14300	14300	0	0.00%	0,91%
De 31 a 90 días sector financiero popular y solidario	56407.22	30750.75	-25656.47	-45.48%	1,96%
De disponibilidad restringida	300	300	0	0.00%	0,02%
Depósitos sujetos a restricción	300	300	0	0.00%	0,02%
CARTERA DE CRÉDITOS	1010071.84	1204731.42	194659.58	19.27%	76,82%
Cartera de microcrédito por vencer	950188.37	1168203.5	218015.13	22.94%	74,49%
De 1 a 30 días	82686.61	84404.56	1717.95	2.08%	5,38%
De 31 a 90 días	146795.1	122111.84	-24683.26	-16.81%	7,79%
De 91 a 180 días	140777.65	169494.35	28716.7	20.40%	10,81%
De 181 a 360 días	239908.35	273014.77	33106.42	13.80%	17,41%
De más de 360 días	340020.66	519177.98	179157.32	52.69%	33,10%
Cartera de microcrédito no devenga intereses	47884.67	33294.01	-14590.66	-30.47%	2,12%
De 1 a 30 días	7206.58	7080.1	-126.48	-1.76%	0,45%
De 31 a 90 días	7957.33	5555.34	-2401.99	-30.19%	0,35%
De 91 a 180 días	9024.55	6605.4	-2419.15	-26.81%	0,42%
De 181 a 360 días	11790.85	8153.54	-3637.31	-30.85%	0,52%
De más de 360 días	11905.36	5899.63	-6005.73	-50.45%	0,38%
Cartera de microcrédito vencida	29075.25	42499.55	13424.3	46.17%	2,71%
De 1 a 30 días	5295.7	5473.22	177.52	3.35%	0,35%
De 31 a 90 días	6197.91	5984.31	-213.6	-3.45%	0,38%

De 91 a 180 días	5864.23	5157.31	-706.92	-12.05%	0,33%
De 181 a 360 días	9925.54	12408.3	2482.76	25.01%	0,79%
De más de 360 días	1791.87	13476.41	11684.54	652.09%	0,86%
(Provisiones para créditos incobrables)	-17076.45	-39265.64	-22189.19	129.94%	-2,50%
(Cartera de microcréditos)	-17076.45	-39265.64	-22189.19	129.94%	-2,50%
CUENTAS POR COBRAR	14291.86	17124.08	2832.22	19.82%	1,09%
Intereses por cobrar inversiones	1488.7	768.74	-719.96	-48.36%	0,05%
Mantenido hasta el vencimiento	1488.7	768.74	-719.96	-48.36%	0,05%
Intereses por cobrar de cartera de créditos	7737.9	11705.44	3967.54	51.27%	0,75%
Cartera de microcrédito	7737.9	11705.44	3967.54	51.27%	0,75%
Cuentas por cobrar varias	5065.26	4649.9	-415.36	-8.20%	0,30%
Otras	5065.26	4649.9	-415.36	-8.20%	0,30%
PROPIEDADES Y EQUIPO	16583.12	33441.15	16858.03	101.66%	2,13%
Muebles, enseres y equipos de oficina	8324.6	5532.46	-2792.14	-33.54%	0,35%
Equipos de computación	13918.3	11147.15	-2771.15	-19.91%	0,71%
Unidades de transporte	22917.24	37948.97	15031.73	65.59%	2,42%
(Depreciación acumulada)	-28577.02	-21187.43	7389.59	-25.86%	-1,35%
(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-7957.42	-3597.97	4359.45	-54.78%	-0,23%
(Equipos de computación)	-10761.86	-9223.73	1538.13	-14.29%	-0,59%
(Unidades de transporte)	-9857.74	-7463.44	2394.3	-24.29%	-0,48%
OTROS ACTIVOS	70372.27	79110.8	8738.53	12.42%	5,04%
Gastos y pagos anticipados	66123.39	76648.78	10525.39	15.92%	4,89%
Anticipos a terceros	66123.39	76648.78	10525.39	15.92%	4,89%
Gastos diferidos	3080	1884.72	-1195.28	-38.81%	0,12%
Programas de computación	3696	3696	0	0.00%	0,24%
(Amortización acumulada gastos diferidos)	-616	-1811.28	-1195.28	194.04%	-0,12%
Otros	1168.88	577.3	-591.58	-50.61%	0,04%
Otros impuestos	1168.88	577.3	-591.58	-50.61%	0,04%
PASIVOS	1255340.65	1395047.07	139706.42	11.13%	100%
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	943770.44	1186831.36	243060.92	25.75%	85,07%
Depósitos a la vista	62357.66	175026.48	112668.82	180.68%	12,55%
Depósitos de ahorro	62357.66	175026.48	112668.82	180.68%	12,55%
Depósitos a plazo	881412.78	1001203.01	119790.23	13.59%	71,77%
De 1 a 30 días	168875.58	97216.21	-71659.37	-42.43%	6,97%
De 31 a 90 días	54331.01	54918.9	587.89	1.08%	3,94%
De 91 a 180 días	240885.79	275616.27	34730.48	14.42%	19,76%
De 181 a 360 días	397320.4	518941.63	121621.23	30.61%	37,20%
De más de 361 días	20000	54510	34510	172.55%	3,91%
CUENTAS POR PAGAR	32426.76	38023.34	5596.58	17.26%	2,73%
Intereses por pagar	28447.26	32464.95	4017.69	14.12%	2,33%
Depósitos a plazo	28447.26	32464.84	4017.58	14.12%	2,33%

Obligaciones patronales	1926.04	2547.45	621.41	32.26%	0,18%
Beneficios Sociales	607.33	812.25	204.92	33.74%	0,06%
Aportes al IESS	461.62	610.22	148.6	32.19%	0,04%
Participación a empleados	857.09	1124.98	267.89	31.26%	0,08%
Retenciones	2045.57	2596.91	551.34	26.95%	0,19%
Retenciones fiscales	2045.57	2596.91	551.34	26.95%	0,19%
Contribuciones, impuestos y multas	7.89	207.55	199.66	2530.54%	0,01%
Otras contribuciones e impuestos	7.89	207.55	199.66	2530.54%	0,01%
Proveedores	0	206.48	206.48	100.00%	0,01%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	279143.45	170192.37	-108951.08	-39.03%	12,20%
Obligaciones con instituciones financieras del país y sector financiero popular y solidario	200000	162118	-37882	-18.94%	11,62%
De 1 a 30 días	2774.78	3602.83	828.05	29.84%	0,26%
De 31 a 90 días	6866.46	7332.95	466.49	6.79%	0,53%
De 91 a 180 días	10381.14	11389.29	1008.15	9.71%	0,82%
De 181 a 360 días	21462.48	23537.43	2074.95	9.67%	1,69%
De más de 360 días	158515.14	116255.5	-42259.64	-26.66%	8,33%
Obligaciones con entidades financieras del sector público	79143.45	8074.37	-71069.08	-89.80%	0,58%
De 1 a 30 días	10231.63	2842.77	-7388.86	-72.22%	0,20%
De 31 a 90 días	20645.46	3444.4	-17201.06	-83.32%	0,25%
De 91 a 180 días	38053.43	1787.2	-36266.23	-95.30%	0,13%
De 181 a 360 días	10212.93	0	-10212.93	-100.00%	0,00%
PATRIMONIO	148873.15	173245.56	24372.41	16.37%	100%
CAPITAL SOCIAL	115677.97	130780.98	15103.01	13.06%	75,49%
Aportes de socios	115677.97	130780.98	15103.01	13.06%	75,49%
RESERVAS	29552.57	37747.18	8194.61	27.73%	21,79%
Legales	29552.57	37747.18	8194.61	27.73%	21,79%
Legales	29552.57	37747.18	8194.61	27.73%	21,79%
RESULTADOS	3642.61	4717.4	1074.79	29.51%	2,72%
Utilidad o excedentes del ejercicio	90251.51	81809.49	-8442.02	-9.35%	47,22%
(Pérdida del ejercicio)	-86608.9	-77092.09	9516.81	-10.99%	-44,50%
CUENTAS DE ORDEN	1133864.39	1429616.55	295752.16	26.08%	100,00%
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	33485.93	32964.09	-521.84	-1.56%	2,31%
Activos castigados	23870.75	22411.32	-1459.43	-6.11%	1,57%
Cartera de créditos	23870.75	22411.32	-1459.43	-6.11%	1,57%
Intereses, comisiones e ingresos en suspenso	9615.18	10552.77	937.59	9.75%	0,74%
Cartera de Microcrédito	9615.2	10552.79	937.59	9.75%	0,74%
CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	1100378.46	1396652.46	296274	26.92%	97,69%
Valores y bienes recibidos de terceros	1100378.46	1396652.46	296274	26.92%	97,69%
Documentos en garantía	1100378.46	1396652.46	296274	26.92%	97,69%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda.

Análisis horizontal al balance general (2018-2019)

A través de la implementación del análisis horizontal a los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PAIS” Ltda., se puede conocer y estudiar los datos de los años 2018 y 2019, dando como resultado los siguientes datos.

Activo Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda.

Tabla 41-3: Activo de la Coac PAIS Ltda.

CUENTA	2018	2019	VARIACIÓN
ACTIVO CORRIENTE	1317258,41	1455740,68	10,51%
FONDOS DISPONIBLES	221887,49	188534,43	-15,03%
INVERSIONES	71007,22	45350,75	-36,13%
CARTERA DE CRÉDITOS	1010071,84	1204731,42	19,27%
CUENTAS POR COBRAR	14291,86	17124,08	19,82%
ACTIVO NO CORRIENTE	86955,39	112551,95	29,44%
PROPIEDADES Y EQUIPO	16583,12	33441,15	101,66%
OTROS ACTIVOS	70372,27	79110,8	12,42%
TOTAL ACTIVO	1404213,8	1568292,63	11,68%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda.

Realizado por: Montalban, F, 2020.

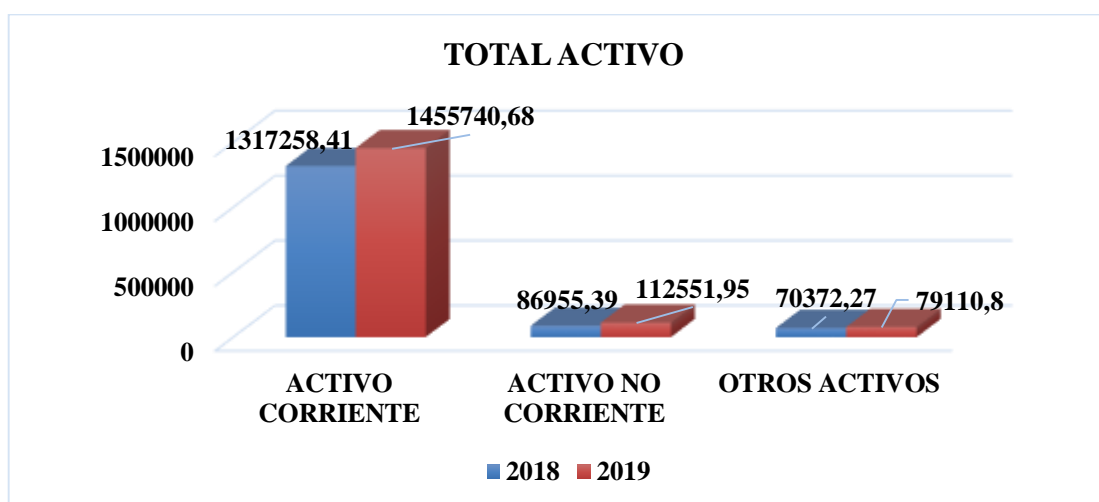


Gráfico 40-3: Total activo

Fuente: Montalban, F, 2020.

Interpretación:

Por medio del análisis horizontal que se implementó al balance general, se puede evidenciar los cambios que afectaron a las distintas cuentas de manera positiva o negativa, con respecto al activo corriente hubo un incremento del 10.51% en aspectos generales, cuyo incremento se basa en el

crecimiento a lo largo del año 2019 que han tenido las cuentas por cobrar y la cartera de crédito específicamente en un 19.82% y 19.27% respectivamente, lo cual beneficia a la cooperativa.

Por otro lado, las cuentas de inversiones y fondos disponibles han sido afectadas de forma negativa, ya que las inversiones decayeron en un 36.13% con respecto al año 2018 lo que en parte se ve reflejado en los fondos disponibles que han disminuido en un 15.03%.

Referente al activo no corriente ha tenido un crecimiento importante con un 29.44% el cual es el resultado del incremento en la compra de propiedades y equipo para la empresa que su variación con respecto al año anterior es de 101.66%, mientras que los otros activos no han variado mucho solo en un 12.42%

Pasivo Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda.

Tabla 42-3: Pasivo de la Coac PAIS Ltda.

CUENTA	2018	2019	VARIACIÓN
PASIVO CORRIENTE	976197,20	1224854,70	25,47%
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	943770,44	1186831,36	25,75%
CUENTAS POR PAGAR	32426,76	38023,34	17,26%
PASIVO NO CORRIENTE	279143,45	170192,37	-39,03%
OBLIGACIONES LARGO PLAZO	279143,45	170192,37	-39,03%
TOTAL PASIVO	1255340,65	1395047,07	11,13%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda.

Realizado por: Montalban, F, 2020.

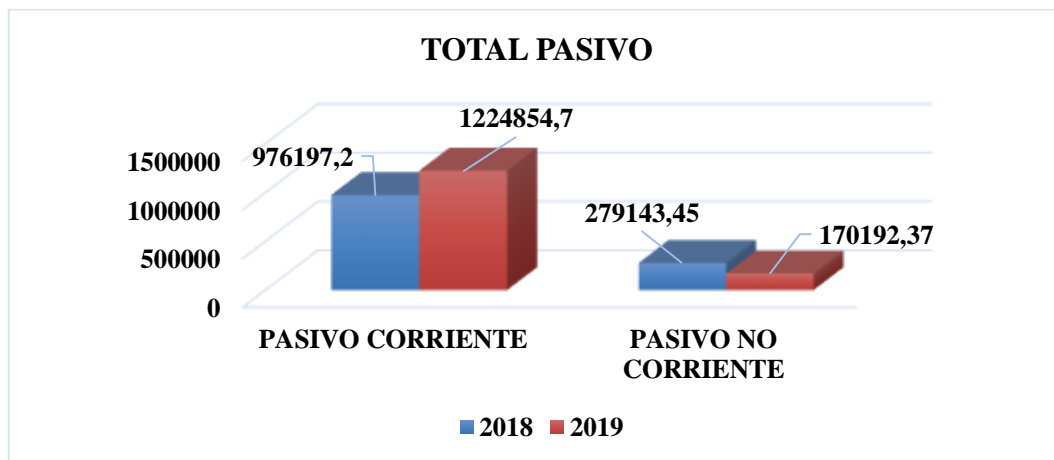


Gráfico 41-3: Total Pasivo

Fuente: Montalban, F, 2020.

Interpretación

Por medio del análisis horizontal se pudo determinar la evolución de los pasivos de la cooperativa PAIS en los años 2018 y 2019, los datos reflejan un gran cambio en el pasivo corriente el cual se incrementó en un 25,47% con respecto al año anterior, dentro de este grupo las cuentas que aumentaron sus cifras están las correspondientes a las obligaciones con el público, es decir crecieron las captaciones realizadas a los socios, por otra parte el pasivo no corriente se vio disminuido en un 39.03% con respecto al año anterior, lo que involucra una reducción en las obligaciones a largo plazo como lo son las pólizas entre otras.

Patrimonio

Tabla 43-3: Patrimonio de la Coac PAIS Ltda.

CUENTA	2018	2019	VARIACIÓN
CAPITAL SOCIAL	115677,97	130780,98	13,06%
RESERVAS	29552,57	37747,18	27,73%
RESULTADOS	3642,61	4717,4	29,51%
TOTAL PATRIMONIO	148873,15	173245,56	16,37%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda.

Realizado por: Montalban, F, 2020.

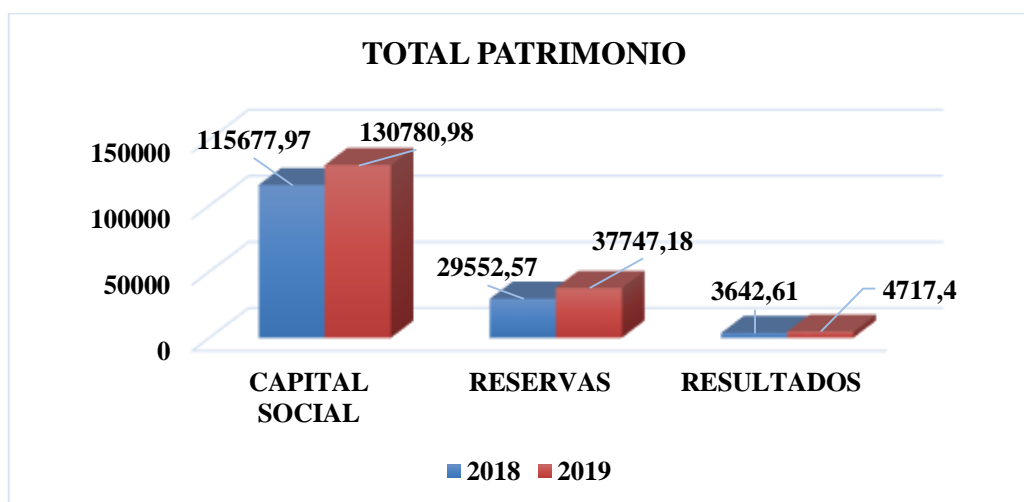


Gráfico 42-3: Total Pasivo

Fuente: Montalban, F, 2020.

Interpretación:

En base al análisis horizontal aplicado al balance general se evidencio con respecto al patrimonio y las cuentas que lo componen que el capital social de la cooperativa se ha incrementado en un 13.06% lo cual puede indicar un mayor número de socios para la institución, por ende las reservas

tuvieron un aumento en un 27.73% con respecto al año anterior y los resultados a favor de la cooperativa se incrementó en un 29.51%, en conclusión el patrimonio de la cooperativa creció con respecto al año anterior en un 16.37% lo cual en unidades monetarias son \$24372.41.

Análisis Vertical al Balance General (diciembre 2019)

Capital de Trabajo 92%	Pasivo 89%
Capacidad Instalada 8%	Patrimonio 11%
T.A. = 100%	P + P = 100%

Interpretación:

En base a la información obtenida de la cooperativa PAIS Ltda., sobre el balance general del año 2019 se puede determinar cifras de gran importancia en los grupos que componen el estado de situación financiera. Con respecto al Activo total que para el año 2019 fue de \$1568292,63 que es el 100% del total de los activos, se desprenden dos grandes grupos que es el capital de trabajo con un 92% del total, dentro del cual se encuentran las cuentas de los fondos disponibles, inversiones, cartera de créditos y las cuentas por cobrar, que dependiendo del giro del negocio se puede calificar si está de acuerdo o no, y siendo una institución financiera que necesita mover grandes cantidades de dinero, dicho porcentaje se encuentra en el rango adecuado para el correcto funcionamiento de la cooperativa, en cuanto a la capacidad instalada de la institución se mantiene con un margen menor del 8% del activo debido a que no tiene un edificio propio y solo mantiene una oficina.

Con respecto al pasivo de la institución, la cooperativa tiene una obligación con el público de \$1186831,36 con un crecimiento de 25,75% del 2018 al 2019, la mayoría de estos son depósitos a la vista por lo que es necesario incrementar los depósitos a plazo fijo para aumentar la liquidez de la institución, mientras tanto el patrimonio es de \$173245,56 que representa el 11% del total de los activos, para los próximos años se pretende incrementar el porcentaje a un 20%

Análisis técnico financiero al Estado de Pérdidas y Ganancias

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PAIS LTDA.
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
CONSOLIDADO
EXPRESADO EN DÓLARES

DESCRIPCIÓN	PERIODO		ANÁLISIS HORIZONTAL		ANÁLISIS VERTICAL
	2018	2019	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO	
GASTOS	244183.33	285978.51	41795.18	17.12%	100%
INTERESES CAUSADOS	108815.96	130295.35	21479.39	19.74%	45,56%
Obligaciones con el público	94136.09	110055.92	15919.83	16.91%	84,47%
Gastos Bancarios	356.04	275.59	-80.45	-22.60%	0,21%
Depósito de ahorro	2274.2	3188.58	914.38	40.21%	2,45%
Depósitos ahorro a la vista	2274.2	3021.33	747.13	32.85%	2,32%
Deposito ah. Programado especial	0	0.19	0.19	0.00%	0,00%
Depósitos a plazo	91505.85	106591.75	15085.9	16.49%	81,81%
Obligaciones financieras	14679.87	20239.43	5559.56	37.87%	15,53%
Obligaciones con instituciones fin codesarrollo	8092.14	18698.22	10606.08	131.07%	14,35%
Corporación Nacional de Finanzas populares y solidario	6587.73	1541.21	-5046.52	-76.60%	1,18%
COMISIONES CAUSADAS	2856.45	8779.61	5923.16	207.36%	3,07%
Cobranzas	2856.45	2839.48	-16.97	-0.59%	32,34%
Comisión por capacitaciones	0	5940.13	5940.13	100.00%	67,66%
PROVISIONES	15400	22189.19	6789.19	44.09%	7,76%
Microcrédito	15400	22189.19	6789.19	44.09%	100,00%
GASTOS DE OPERACIÓN	114099.01	120002.26	5903.25	5.17%	41,96%
Gastos de personal	32025.63	39349.02	7323.39	22.87%	13,76%
Remuneraciones Unificadas	22576.13	24259.13	1683	7.45%	61,65%
Beneficios sociales	5448.5	7251.12	1802.62	33.08%	18,43%
Décimo tercer sueldo	1839.96	2139.93	299.97	16.30%	5,44%
Décimo cuarto sueldo	1544.04	1878.99	334.95	21.69%	4,78%
Bonificación por desahucio 25%	904.5	0	-904.5	-100.00%	
Alimentación	1160	3232.2	2072.2	178.64%	8,21%
Aportes al IESS	2677.86	3466.04	788.18	29.43%	8,81%
Aportes al IESS-Patronal	2677.86	3466.04	788.18	29.43%	8,81%
Fondo de reserva IESS	771.96	1839.96	1068	138.35%	4,68%
Otros	3551.18	2532.77	-1018.41	-28.68%	6,44%
Uniformes	0	840	840	100.00%	2,13%
Capacitación	298.8	268.8	-30	-10.04%	0,68%
Gasto Navideño	631.65	1080.42	448.77	71.05%	2,75%

Hospedaje y Alimentación	2620.73	343.45	-2277.28	-86.89%	0,87%
Honorarios	25499.47	22576.07	-2923.4	-11.46%	7,89%
Directores	4435.05	2662.45	-1772.6	-39.97%	11,79%
Honorarios profesionales	21064.42	19913.62	-1150.8	-5.46%	88,21%
Servicios Varios	23432.2	25517.29	2085.09	8.90%	8,92%
Movilización, fletes y embalajes	963.61	869.55	-94.06	-9.76%	3,41%
Servicios de guardianía	120	164	44	36.67%	0,64%
Publicidad y propaganda	213.2	894.39	681.19	319.51%	3,51%
Servicios básicos	1786.23	2042.1	255.87	14.32%	8,00%
Teléfono	90.16	0	-90.16	-100.00%	
Agua Potable	66	16	-50	-75.76%	0,06%
Central de Riesgos	1209.84	1349.83	139.99	11.57%	5,29%
Energía Eléctrica	420.23	676.27	256.04	60.93%	2,65%
Seguros	5865.85	7788.85	1923	32.78%	30,52%
Arrendamientos	9219.84	9219.84	0	0.00%	36,13%
Otros servicios	5263.47	4538.56	-724.91	-13.77%	17,79%
Medicina e implementos	34.73	0	-34.73	-100.00%	
Útiles de Oficina	550.12	531.75	-18.37	-3.34%	2,08%
Útiles de Aseo y Limpieza	86	34.5	-51.5	-59.88%	0,14%
Mantenimiento de equipos informáticos	989.6	607.68	-381.92	-38.59%	2,38%
Telecomunicaciones e internet	3603.02	3364.63	-238.39	-6.62%	13,19%
Impuestos, contribuciones y multas	4026.53	5504.39	1477.86	36.70%	1,92%
Impuestos Municipales	306.18	345.15	38.97	12.73%	6,27%
Contribuciones a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	634.82	1072	437.18	68.87%	19,48%
Aportes al COSEDE por prima variable	607.13	2744.04	2136.91	351.97%	49,85%
Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones	2478.4	0	-2478.4	-100.00%	0.00%
Impuestos y aportes para otros organismos	1000	0	-1000	-100.00%	0.00%
Multas y otras sanciones	0	100	100	100.00%	1,82%
Contribución UPROCACH	1478.4	1243.2	-235.2	-15.91%	22,59%
Depreciaciones	7253.16	9351.55	2098.39	28.93%	3,27%
Muebles de Oficina	1337.06	553.25	-783.81	-58.62%	5,92%
Equipos de Oficina	268.23	0	-268.23	-100.00%	
Equipos de computación	1100.69	1225.08	124.39	11.30%	13,10%
Unidades de transporte	4547.18	7344.2	2797.02	61.51%	78,53%
Otros	0	229.02	229.02	100.00%	2,45%
Otros	0	33.6	33.6	100.00%	0,36%
Otros Equipos	0	195.42	195.42	100.00%	2,09%
Amortizaciones	616	1442.9	826.9	134.24%	0,50%
Programas de computación	616	1442.9	826.9	134.24%	100,00%
Otros gastos	18246.02	16261.04	-1984.98	-10.88%	5,69%
Suministros Varios	1130.63	578.05	-552.58	-48.87%	3,55%
Mantenimiento y reparaciones	5406.9	5909.77	502.87	9.30%	36,34%

Unidad de Transporte	2248.5	2751.37	502.87	22.36%	16,92%
Software Contable	3158.4	3158.4	0	0.00%	19,42%
Otros	11708.49	9773.22	-1935.27	-16.53%	60,10%
Licencia Windows – Office	2301.6	0	-2301.6	-100.00%	
Combustibles y Lubricantes	2424.64	2274.99	-149.65	-6.17%	13,99%
Judiciales y Notariales	2720.59	4091.47	1370.88	50.39%	25,16%
Otros	3961.66	3406.76	-554.9	-14.01%	20,95%
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	940.61	1993.4	1052.79	111.93%	0,70%
Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	940.61	1993.4	1052.79	111.93%	100,00%
IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	2071.3	2718.7	647.4	31.26%	0,95%
Participación a empleados	857.09	1124.98	267.89	31.26%	41,38%
Impuesto a la renta	1214.21	1593.72	379.51	31.26%	58,62%
TOTAL GASTOS	244183.33	285978.51	41795.18	17.12%	100%
Descripción					
INGRESOS	-247825.94	-290695.91	-42869.97	17.30%	100%
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	-240103.42	-277977.02	-37873.6	15.77%	95,62%
Inversiones a valor razonable con cambios en el estado de resultados	-7248.23	-4312.33	2935.9	-40.51%	1,55%
Intereses y descuentos de cartera de créditos	-232855.19	-273664.69	-40809.5	17.53%	98,45%
Interés Depósitos en Cuenta Ahorros		-2513.45	-2513.45	100.00%	0,90%
Cartera de créditos para la microempresa	-226275.68	-262728.38	-36452.7	16.11%	94,51%
Mora Microempresa	-6579.51	-8422.86	-1843.35	28.02%	3,03%
COMISIONES GANADAS	-1000.5	-1751.67	-751.17	75.08%	0,60%
Otras comisiones	-1000.5	-1751.67	-751.17	75.08%	100,00%
INGRESOS POR SERVICIOS	-1935.34	-1811.99	123.35	-6.37%	0,62%
Afiliaciones y renovaciones	-1460		1460	-100.00%	
Manejo y Cobranzas	-413.34		413.34	-100.00%	
Recuperación Notificaciones	-413.34	-805.99	-392.65	94.99%	44,48%
Otros servicios	-62	-1006	-944	1522.58%	55,52%
Costo de Inscripción	0	-1000	-1000	100.00%	55,19%
Costo de Transferencias	0	-6	-6	100.00%	0,33%
OTROS INGRESOS	-4786.68	-9155.23	-4368.55	91.26%	3,15%
Utilidad en venta de bienes		-2205.19	-2205.19	100.00%	24,09%
Utilidad en venta de bienes		-12366.07	-12366.07	100.00%	135,07%
Costo Activo Fijo		10160.88	10160.88	100.00%	-110,98%
Recuperaciones de activos financieros	-4786.68	-6817.56	-2030.88	42.43%	74,47%
De activos castigados	-2654.32	-1459.43	1194.89	-45.02%	15,94%
Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	-2132.36	-5358.13	-3225.77	151.28%	58,53%
Otros		-132.48	-132.48	100.00%	1,45%
TOTAL INGRESOS	-247825.94	-290695.91	-42869.97	17.30%	
RESULTADO OPERATIVO	-3642.61	-4.717.40			

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda.

Análisis horizontal del estado de resultados (2018-2019)

Mediante el análisis de los estados de resultados de dos años consecutivos del 2018 y 2019 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PAIS” Ltda. En la cual se pudo observar.

Ingresos

Tabla 44-3: Ingresos de la Coac PAIS Ltda.

CUENTA	2018	2019	VARIACIÓN
Intereses ganados	240103,42	277977,02	15.77%
Comisiones ganadas	1000,50	1751,67	75.08%
Ingresos por Servicios	1935,34	1811,99	-06.37%
Otros Ingresos	4786,68	9155,23	91.26%
TOTAL INGRESOS	247825,94	290695.91	17.30%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda.

Realizado por: Montalban, F, 2020.

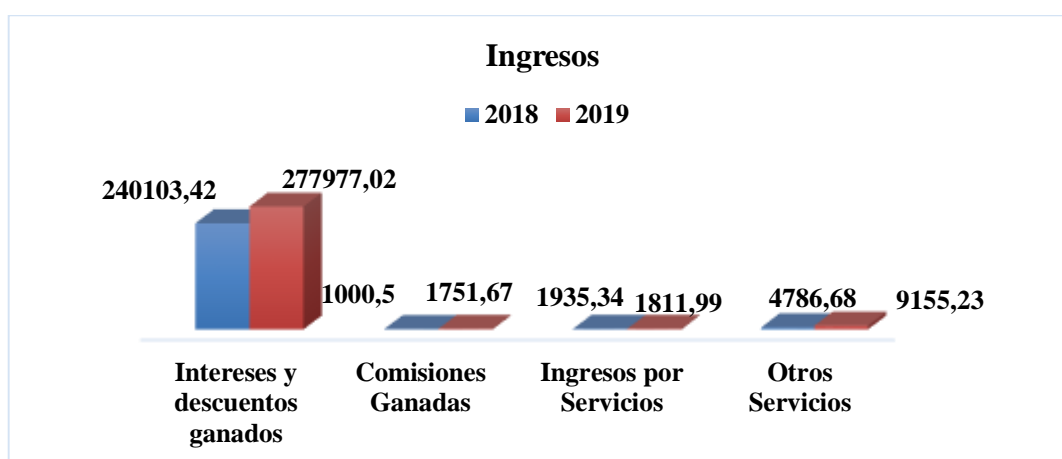


Gráfico 43-3: Ingresos coac PAIS Ltda.

Fuente: Montalban, F, 2020.

Interpretación:

Mediante el análisis horizontal del Estado de Resultados de los años 2018 – 2019 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PAIS” Ltda., se pudo determinar que los ingresos percibidos crecieron en \$42869,97 lo que representa un incremento de 17,30%, esto se debe a que se duplicaron los ingresos no operacionales de la cooperativa y también aumentaron en un 75,08% las comisiones causadas, si bien tuvieron un crecimiento en sus ingresos, estos no son muy representativos además que su principal función los intereses causados no tuvieron un cambio significativo.

Gastos

Tabla 45-3: Gastos de la Coac PAIS Ltda.

CUENTA	2018	2019	VARIACIÓN
Intereses causados	108815,96	130295,35	19,74%
Comisiones Causadas	2856,45	8779,61	207.36%
Provisiones	15400	22189,19	44,08%
Gastos de Operación	114099,01	120002,26	5,17%
Otros gastos y perdidas	940,61	1993,4	1,12%
Impuestos y participación empleados	2071,30	2718,7	31,25%
TOTAL GASTOS	244183,33	285978,51	17,12%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda.

Realizado por: Montalban, F, 2020.

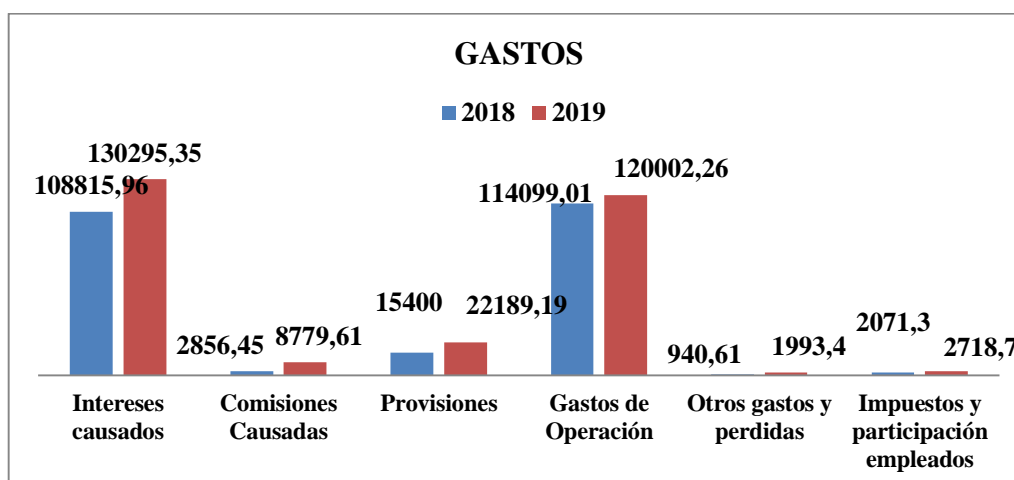


Gráfico 44-3: Gastos coac PAIS Ltda.

Fuente: Montalban, F, 2020.

Interpretación:

A través del análisis horizontal de los gastos que se generaron en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PAIS” Ltda., en los años 2018-2019 se denota un pequeño incremento de \$41.795,18 que en valores porcentuales es de 17,12% en donde los cambios más representativos se encuentran en las comisiones causadas con un crecimiento del 207,36%, las provisiones aumentaron en un 44,08% y los impuestos y participación de los empleados en un 31,25%, también hay que acotar que los gastos operativos no tuvieron un gran cambio con el año anterior lo cual es positivo para la institución y se mantienen en un nivel de crecimiento equilibrado entre gastos e ingresos.

Utilidad o pérdida del ejercicio

Tabla 46-3: Utilidad o Pérdida de la Coac PAIS Ltda.

CUENTA	2018	2019	V. ABSOLUTO	VARIACIÓN %
Excedente del periodo	3642.61	4717.40	1074.79	29.51%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda.

Realizado por: Montalban, F, 2020.

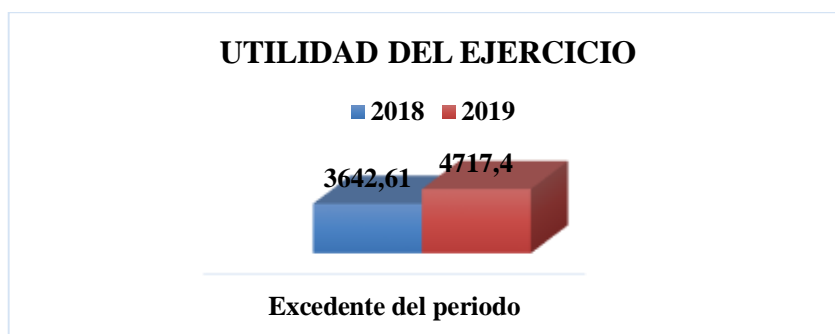


Gráfico 45-3: Utilidad o Pérdida

Fuente: Montalban, F, 2020.

Interpretación:

Para el año 2018 la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PAIS” Ltda., obtuvo una utilidad en el periodo fiscal por un valor de \$3642,61 donde sus ingresos fueron de \$247825,94 y sus gastos de \$ 244183,33 lo que dejó como resultado un excedente de 1,47% que es un porcentaje de ganancia muy reducido en comparación con otras cooperativas del mismo sector, para el año 2019 se obtuvo una utilidad de \$4717,40, donde se presentó un ligero incremento en la rentabilidad de \$1074,79, es decir, el 29,51% en comparación con el año anterior, y su relación con sus ingresos es de 1,62% que es un pequeño aumento del porcentaje de utilidad, pero no representa la ganancia esperada por la institución.

Análisis vertical del estado de resultados (diciembre 2019)

Ingresos Operacionales \$ 281540,68 96,85%	Gastos Operacionales \$ 283259,81 98,35%
Otros Ingresos \$ 9155,23 3,15%	Utilidad E \$ 4712,10 1,65%
I = 100%	G + U = 100

Se pudo determinar en base al análisis vertical aplicado al estado de resultados de la cooperativa PAÍS Ltda., donde podemos observar la estructura económica del estado en el periodo 2019 de la institución, en la cual obtuvo el 96.85% del total de sus ingresos por concepto de su actividad principal de la cooperativa es decir son los ingresos operacionales que están compuestas por los intereses ganados y comisiones ganadas además de los ingresos generados por los servicios que ofrece, por otra parte los otros ingresos representan tan solo el 3.15% es decir que la mayoría de los ingresos corresponden al giro del negocio.

En cuanto a los gastos de la cooperativa estos están distribuidos entre los gastos operacionales que representan el 98.38% sobre los ingresos, y la diferencia entre los gastos e ingreso, lo cual arroja un resultado a favor de la institución es decir la utilidad del ejercicio que tiene un porcentaje muy bajo que es de 1.62%, por tal motivo se deben aplicar estrategias para mejorar la utilidad que genera la cooperativa.

Ratios o Indicadores financieros

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Razón Corriente

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

$$2018 \frac{1317258,41}{976197,20} = 1,35\%$$

$$2019 \frac{1455740,68}{1224854,70} = 1,19\%$$

Interpretación:

Mediante la aplicación de los ratios de liquidez podemos determinar cómo se maneja la cooperativa PAIS en sus activos, la cual refleja que por cada dólar del pasivo corriente es decir sus obligaciones posee 1.35% para cubrir dichas obligaciones en el 2018 y para el 2019 se redujo al 1.19%, teniendo en cuenta que lo recomendable es que la cooperativa posea alrededor del 2% de la razón corriente, por lo cual la institución levemente puede cubrir sus obligaciones y a comparación con el año anterior la razón corriente ha disminuido una situación que necesita corregir.

Capital de Trabajo

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

$$2018 = 1317258,41 - 976197,20 = \mathbf{341061,21}$$

$$2019 = 1455740,68 - 1224854,70 = \mathbf{230885,98}$$

Interpretación:

Se determinó que el capital de trabajo de la cooperativa PAIS para el año 2018 fue de \$341061.21 lo cual representa el margen de seguridad que cuenta la cooperativa para cubrir sus gastos, para el año 2019 el capital de trabajo se redujo a \$230885,98 por lo que podemos concluir que en estos años el margen de seguridad ha disminuido y si continua con el mismo descenso tendrá problemas en el futuro.

Cobertura de depósitos

$$\frac{\text{TOTAL ACTIVO DISPONIBLE}}{\text{TOTAL CAPTADO(AHORROS Y DPF)}}$$

$$2018 \frac{1095370,92}{972217,70} = \mathbf{1.126\%}$$

$$2019 \frac{1267206,25}{1219296,31} = \mathbf{1,039\%}$$

Interpretación:

En base al cálculo de la cobertura de depósitos se pudo determinar que la cooperativa para el año 2018 tiene un índice de 1.126% cuyo significado es la capacidad de cubrir las obligaciones inmediatas y a mediano plazo que tienen con los clientes y socios, por lo que apenas puede cubrir dichas obligaciones, para el año 2019 este índice baja al 1.039% con una clara preocupación si este índice permanece en descenso.

Índice de morosidad

$$\frac{\text{CREDITOS EN MORA}}{\text{CARTERA DE CREDITOS}}$$

$$2018 \frac{76959,92}{1010071,84} = 7,61\%$$

$$2019 \frac{75793,56}{1204731,42} = 6.29\%$$

Interpretación:

La morosidad calculada de la cooperativa PAIS para el año 2018 es de 7.61% teniendo en cuenta que el porcentaje máximo para la morosidad debe ser de 20% y lo recomendable es menos de 10%, por lo tanto, se encuentra en un buen rango de mora, para el año 2019 es de 6.29% lo que indica que se ha logrado disminuir la mora, aunque todavía se puede reducir más dicho porcentaje

Indicadores de Rotación

Periodo promedio de Cobro

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

$$\text{AÑO 2018} = \frac{1010071,84}{232855,19} = 4,34 \quad \text{AÑO 2019} = \frac{1204731,42}{273664,69} = 4,40$$

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

$$\text{AÑO 2018} = \frac{365}{4,34} = 84,10 \text{ días} \quad \text{AÑO 2019} = \frac{365}{4,40} = 82,95 \text{ días}$$

Periodo promedio de Pago

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

$\text{AÑO 2018} = \frac{943770,44}{94136,09} = 10,03$	$\text{AÑO 2019} = \frac{1186831,36}{110055,92} = 10,78$
--	--

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

$\text{AÑO 2018} = \frac{365}{10,03} = 36,39 \text{ días}$	$\text{AÑO 2019} = \frac{365}{10,78} = 33,86 \text{ días}$
--	--

Ciclo de conversión del efectivo

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

AÑO 2018 = 84,10 – 36,39	AÑO 2019 = 82,95 – 33,86
AÑO 2018 = 47,71 <i>Días</i>	AÑO 2019 = 49,09 <i>Días</i>

Interpretación:

Por medio de la aplicación de los indicadores de rotación se obtuvo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., para el 2018 su periodo promedio de cobro fue de 4,34 lo cual transformado en días son 84,10 días y el periodo promedio de pago fue de 10,03, convertido en días son 36,39 días, siendo su ciclo de conversión de efectivo de 47,71 días que es el tiempo de recuperación del activo invertido, para el año 2019 no se registró grandes cambios con un PPC de 82,95 días y el PPP de 33,86 días que nos da un resultado del ciclo de conversión de 49,09 días, que es el tiempo que le toma a la cooperativa generar ingresos.

El objetivo de la institución es reducir el tiempo de ciclo de conversión para cubrir las necesidades con fondos propios sin tener que recurrir a un financiamiento externo o por lo menos que sea un apalancamiento mínimo, y el resultado no refleja una reducción en el número de días de conversión es decir la cooperativa se demora aún más en recuperar su inversión en el año consecutivo, para la institución es de gran importancia reducir el tiempo de conversión para generar mayores ingresos y sin la necesidad de un financiamiento externo.

Indicadores de Endeudamiento

Endeudamiento del activo

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$2018 \frac{1255340,65}{1404213,80} = 0,89$$

$$2019 \frac{1395047,07}{1568292,63} = 0,89$$

Interpretación:

Por medio del cálculo de endeudamiento del activo se puede determinar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., para el año 2018 posee un 89% de E.A. lo cual significa que la

institución no puede cubrir sus obligaciones con sus propios fondos, por ende, gran parte de su financiación es de terceros, para el año 2019 se mantuvo con el mismo índice por lo que podría perder su autonomía si este índice aumenta.

Endeudamiento patrimonial

$$\frac{PASIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO}$$

$$2018 \frac{1255340,65}{148873,15} = 8,43 \text{ Vs}$$

$$2019 \frac{1395047,07}{173245,56} = 8,05 \text{ Vs}$$

Interpretación:

Mediante el análisis del endeudamiento patrimonial podemos observar que para el año 2018 el pasivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda., tiene una participación de 8,43 veces referente al patrimonio, mientras que para el 2019 se mostró un ligero decremento en la participación de las obligaciones siendo esta en 8,05 veces con respecto al patrimonio, es decir la participación de los acreedores dentro de la institución tiene una gran relevancia, es decir el patrimonio está muy comprometido con tendencia a la baja.

Indicadores de rentabilidad

Rentabilidad sobre activos

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

$$\text{AÑO 2018} = \frac{3642,61}{1404213,8} = 0,26\%$$

$$\text{AÑO 2019} = \frac{4717,40}{1568292,63} = 0,30\%$$

Interpretación

A través del cálculo del ROA (Rentabilidad sobre los activos) se pudo observar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "PAIS" Ltda., para el año 2018 presentó un rendimiento de 0,26% y para el 2019 tuvo un ligero incremento llegando a 0,30%, hay que tener en cuenta para que la cooperativa se considere rentable tiene que poseer un margen positivo entre el 3% y el 5% y debido a que la institución en los dos años estudiados no logra superar ni el 1%, se evidencia el casi nulo rendimiento que se obtiene de los activos.

Rentabilidad sobre el patrimonio

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

$$\text{AÑO 2018} = \frac{3642.61}{148873,15} = 2,45\%$$

$$\text{AÑO 2019} = \frac{4717.40}{173245,56} = 2,72\%$$

Interpretación

Mediante el cálculo del ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio) podemos denotar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PAIS” Ltda., obtuvo un rendimiento del 2,45% en el año 2018 y para el año 2019 creció al 2,72%, con estos resultados se evidencia el poco rendimiento que está obteniendo la institución en los últimos periodos, pero al presentar ligeros incrementos tanto en el ROA como el ROE se puede implementar estrategias para conseguir mejores resultados en los próximos años.

Cuadro de resumen ratios financieros

Tabla 47-3: Cuadro resumen ratios financieros

INDICADORES DE LIQUIDEZ			
RATIO	AÑO	FORMULA	RESULTADO
INDICADORES DE LIQUIDEZ			
Razón Corriente $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	2018	$\frac{1317258,41}{976197,20}$	1.35%
	2019	$\frac{1455740,68}{1224854,70}$	1.19%
Capital de Trabajo $\text{CT} = \text{A. Corr} - \text{P. Corr}$	2018	1317258,41 - 976197,20	341061,21
	2019	1455740,68 - 1224854,70	230885,98
Cobertura de depósitos $\frac{\text{TOTAL ACTIVO DISPONIBLE}}{\text{TOTAL CAPTADO(AHORROS Y D$	2018	$\frac{1095370,92}{972217,70}$	1.126%
	2019	$\frac{1267206,25}{1219296,31}$	1,039%
Índice de morosidad $\frac{\text{CREDITOS EN MORA}}{\text{CARTERA DE CREDITOS}}$	2018	$\frac{76959,92}{1010071,84}$	7,61%
	2019	$\frac{75793,56}{1204731,42}$	6.29%

Periodo promedio de Cobro	2018	$\frac{1010071,84}{232855,19}$	4,34
Rotación de cartera x cobrar Cartera Cr./Interés de Cartera Cr.	2019	$\frac{1204731,42}{273664,69}$	4,40
Días PC	2018	365/4,34	84,10 Días
365 / Rotación Cuentas X Cobrar	2019	365/4,40	82,95 Días
Periodo promedio de Pago	2018	$\frac{943770,44}{94136,09}$	10,03 Días
Rotación Cartera X Pagar	2019	$\frac{1186831,36}{110055,92}$	10,78 Días
Obligaciones con el Público / Interés Obligaciones Pagar			
Días PP	2018	365/10,03	36,39 Días
365 / Rotación Cuentas X Pagar	2019	365/10,78	33,86 Días
Ciclo de conversión de efectivo	2018	84,10 – 36,39	47,71 Días
PPC – PPP	2019	82,95 – 33,86	49,09 Días
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO			
Endeudamiento del activo	2018	$\frac{1255340,65}{1404213,80}$	89%
$\frac{PASIVO\ TOTAL}{ACTIVO\ TOTAL}$	2019	$\frac{1395047,07}{1568292,63}$	89%
Endeudamiento patrimonial	2018	$\frac{1255340,65}{148873,15}$	8.43
$\frac{PASIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO}$	2019	$\frac{1395047,07}{173245,56}$	8.05
INDICADORES DE RENTABILIDAD			
Rentabilidad sobre activos	2018	$\frac{3642.61}{1404213,8}$	0,26%
$ROA = \frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Total Activo}}$	2019	$\frac{4717.40}{1568292,63}$	0,30%
Rentabilidad sobre el patrimonio	2018	$\frac{3642.61}{148873,15}$	2,45%
$ROE = \frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$	2019	$\frac{4717.40}{173245,56}$	2,72%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda.

Realizado por: Montalban, F, 2020.

Diagnóstico de la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda.

La rentabilidad es la capacidad que tienen los recursos que invertimos para generar ganancias, por lo que es de gran importancia para una empresa, la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS

Ltda., no es la excepción, coexistiendo los objetivos de satisfacer las necesidades financieras de nuestros clientes y socios, además de lograr un crecimiento institucional lo cual radica en mejorar su rentabilidad y sus indicadores financieros, para analizar la rentabilidad de la cooperativa la dividimos en los siguientes aspectos:

Control de gastos

Los gastos que generan las empresas tienen que ser controlados y medidos, ya que de ellos también dependen las ganancias que se obtengan al final del periodo fiscal, la cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., basado en sus estados financieros no ha presentado mayores incrementos de gastos a excepción de los producidos por alimentación, los mismo que tienen una variación de más del 60% siendo un valor considerable y el cual se necesita un análisis si es necesario gastar ese monto de manera anual en alimentación o si es factible poder reducirlo como años previos.

Otro de los gastos que se incrementaron fueron los producidos por la publicidad, siendo esta muy necesaria para darse a conocer a nivel local y regional, puede traer consigo grandes beneficios para la institución, pero también está sujeta a análisis y evaluación por el hecho que no se puede elevar los gastos sin conocer los resultados que se planteen conseguir ya que su variación es de más del 70%, por lo tanto, el rendimiento de la publicidad debe estar de acuerdo al monto invertido para que se pueda sustentar dicho gasto o a su vez, fijar un monto menor con el cual se siga promocionando a la cooperativa y que el gasto no se vea afectado con un valor desproporcional.

Valor agregado

Una de las formas como una empresa puede mejorar su imagen y a la vez generar mayor rentabilidad es darle un valor agregado a los productos y servicios que ofrece incluso hasta la misma empresa ofreciendo servicio social, los métodos más comunes para darle un valor agregado a un producto o servicio es mejorar su calidad o bajar los precios, como institución financiera nos enfocamos en prestar servicios y ofrecer productos de calidad con las mejores tasas de interés del mercado permitidas por la ley, lo que incluye a todos los créditos que se ofertan y los plazos fijos con tasas competitivas entre cooperativas, en cuanto a servicios la institución busca brindar la mayor comodidad y facilidad para los pagos de servicios básicos, así como de transferencias del exterior, entre otros servicios.

Mejora de la productividad

La productividad tiene una gran influencia en la rentabilidad de cada empresa, debido que le permite una mayor eficiencia en el uso de recursos, para la cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., el mejoramiento de la productividad está basada en el desempeño de sus colaboradores y sus herramientas tecnológicas las mismas que sirven para agilizar los procesos y la atención al cliente, esto se vincula con la implementación de valor agregado con el fin de buscar satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes de manera más eficiente.

Ampliar el alcance del producto

La rentabilidad de una empresa o una cooperativa está limitada por diferentes circunstancias una de ellas es el alcance que tiene la institución para llegar a nuevos socios o a su vez el mercado al que se dirige, por lo tanto una de las alternativas para mejorar la rentabilidad es buscar ampliar el alcance que tiene la empresa o modificar e incluso aumentar el tamaño del mercado que se dirige, siendo uno de los métodos más usados el marketing y la dirección que va a tener con el objetivo de captar más socios a los cuales ofrecer sus productos y servicios.

Al momento la cooperativa tiene como mercado meta a los agricultores y pequeños comerciantes en los que está enfocados la mayoría de su cartera de créditos, por lo que es necesario aumentar el mercado meta consiguiendo más socios y por ende mayor rentabilidad.

Identificar lo que le da mayor rentabilidad

Uno de los métodos para aumentar la rentabilidad más importante es conocer tus productos e inversiones, saber cuál es la rentabilidad de cada una de ellas, para decidir qué inversión o producto requiere mayor atención, es decir los activos que tienen mayor retorno de la inversión.

En la cooperativa los activos que tienen mayor rendimiento son los productos financieros (Créditos y micro créditos) por lo que la institución recibe la mayoría de sus ingresos por conceptos de interés de la cartera de créditos que es más de doscientos mil dólares, por lo que es necesario implementar estrategias que intensifiquen la colocación de créditos siendo necesario la inyección de más liquidez, que al final del periodo representen más ingresos por tasas de interés de créditos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

1	Debilidad mayor
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor

Tabla 48-3: MEFI a la Coac PAIS Ltda.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS						
Factor crítico de éxito	Comportamiento			Peso	Calificación	Puntuación
	Alto	Medio	Bajo			
FORTALEZAS						
Bajo índice de morosidad	X			0,08	4	0,32
Impulso al sector agrícola		X		0,06	3	0,18
Tasas de interés atractivas		X		0,07	3	0,21
Variedad de productos y servicios			X	0,06	3	0,18
Ubicación estratégica de la cooperativa		X		0,07	3	0,21
Fidelidad y consolidación con los socios		X		0,08	4	0,32
Sistemas informáticos y equipos tecnológicos adecuados			X	0,05	3	0,15
DEBILIDADES						
Espacio físico reducido		X		0,06	2	0,12
Ausencia del departamento de recursos humanos			X	0,06	2	0,12
Bajo nivel de captación	X			0,09	1	0,09
No existe un plan estratégico		X		0,07	2	0,14
Personal poco calificado		X		0,08	1	0,08
Baja rentabilidad		X		0,09	1	0,09
Bajo nivel de seguridad integral de la cooperativa		X		0,08	2	0,16
TOTAL				1,00		2,37

Realizado por: Montalban, F, 2020.

Análisis:

Al aplicar la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) se obtuvo el resultado de 2,37 que se encuentra por debajo del promedio de 2,50, la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., tiene más debilidades que fortalezas, las cuales le afectan y le han impedido continuar con su progreso, es decir la capacidad de la institución para hacer frente a las problemáticas es débil.

La institución busca aprovechar las fortalezas que genera por sus méritos y a su vez mitigar los riesgos que generan las debilidades que posee, para conseguir sus objetivos es necesario plantear estrategias en segmentos específicos a corregir o aprovechar la capacidad que tiene, mejorando la gestión por ende su rendimiento.

3.3.8 Segunda etapa: Diagnóstico de la situación

Análisis FODA

Tabla 49-3: Análisis FODA a la Coac PAIS Ltda.

	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
POSITIVO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> Bajo índice de morosidad Impulso al sector agrícola Tasas de interés atractivas Variedad de productos y servicios. Ubicación estratégica de la cooperativa. Fidelidad y consolidación con los socios. Sistemas informáticos y tecnológicos adecuados. 	<ul style="list-style-type: none"> Reactivación económica Incremento de emprendimientos. Nuevos canales de comunicación (publicidad) Mayor necesidad de financiamiento. Mayor apoyo a las instituciones que forma parte de la economía popular y solidaria. Mayor incorporación de personas no bancarizadas al sistema financiero. Desarrollo de nueva tecnología.
NEGATIVO	DEBILIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> Espacio físico reducido Ausencia del departamento de recursos humanos. Bajo nivel de captación. No existe un plan estratégico Personal poco calificado Baja rentabilidad Bajo nivel de seguridad integral de la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de la tasa de desempleo. Escasa inversión en el sistema financiero. Baja tendencia al ahorro. Incremento de la morosidad Crisis económica mundial Inestabilidad política, cambio de leyes que afectan al sistema financiero. Alto nivel competitivo.

Realizado por: Montalban, F, 2020.

FODA estratégico

Tabla 50-3: FODA estratégico a la Coac PAIS Ltda.

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo índice de morosidad 2. Impulso al sector agrícola 3. Tasas de interés atractivas 4. Variedad de productos y servicios. 5. Ubicación estratégica de la cooperativa. 6. Fidelidad y consolidación con los socios. 7. Sistemas informáticos y tecnológicos adecuados. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Espacio físico reducido 2. Ausencia del departamento de recursos humanos. 3. Bajo nivel de captación. 4. No existe un plan estratégico 5. Personal poco calificado 6. Baja rentabilidad 7. Bajo nivel de seguridad integral de la cooperativa.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reactivación económica 2. Incremento de emprendimientos. 3. Nuevos canales de comunicación (publicidad) 4. Mayor necesidad de financiamiento. 5. Mayor apoyo a las instituciones que forma parte de la economía popular y solidaria. 6. Mayor incorporación de personas no bancarizadas al sistema financiero. 7. Desarrollo de nueva tecnología. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipar y capacitar a los colaboradores con las herramientas e información necesarias para agilizar los procesos en los productos de ahorro, inversión y crédito logrando satisfacer las necesidades financieras de nuestros socios y clientes de una manera más eficaz. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la imagen de la Cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda., brindando mayor seguridad y comodidad a los socios y clientes que requieran atención, a través del servicio de guardianía y adecuando el espacio físico de las oficinas. - Desarrollar una publicidad más tradicional a través de la radio, televisión y prensa escrita para llegar a todos nuestros socios y captar el interés del mercado a través de medios digitales mejorando la comunicación externa, generando lealtad y confianza.

	<ul style="list-style-type: none"> - Agilizar los procesos de las operaciones activas (créditos) reduciendo el tiempo de espera, procurando dar un buen servicio y solución financiera oportuna a los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Forjar una nueva cultura organizacional en la Cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda., reestructurando la misión, visión y valores para fortalecer los pilares fundamentales y su correcto desarrollo y crecimiento institucional. - Designar a un colaborador interno que oriente a los socios y clientes a los diferentes departamentos de la Cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda., acorde a sus necesidades, evitando aglomeraciones y pérdida del tiempo.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la tasa de desempleo. 2. Escasa inversión en el sistema financiero. 3. Baja tendencia al ahorro. 4. Incremento de la morosidad 5. Crisis económica mundial 6. Inestabilidad política, cambio de leyes que afectan al sistema financiero. 7. Alto nivel competitivo. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar promociones con la apertura de cuentas y los depósitos de ahorros otorgando incentivos a los clientes y socios por confiar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda. - Desarrollar convenios con otras instituciones financieras y no financieras para conseguir mayor liquidez a cambio de una tasa pasiva atractiva para los clientes y socios. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar las necesidades de capacitación de los departamentos administrativo, inversiones, cajas, crédito y cobranza para mejorar el desempeño de los colaboradores siendo más productivos en el desarrollo de sus funciones. - Fidelizar a los colaboradores garantizando su crecimiento profesional, para que asuman la cultura organizacional (misión, visión y valores) fortaleciendo su compromiso hacia la cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda. - Crear una página web institucional con la información detallada (productos de ahorro, inversión, crédito y servicios) de la cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda., que permita mejorar la comunicación con nuestros socios y clientes

Realizado por: Montalban, F, 2020.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

1	DEBILIDAD MAYOR
2	DEBILIDAD MENOR
3	FORTALEZA MENOR
4	FORTALEZA MAYOR

Tabla 51-3: MPC a la Coac PAIS Ltda.

Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda.	Coac. Daquilema Ltda. (Oficina)		Coac. Riobamba Ltda. (Oficina)		Coac. 4 de Octubre Ltda. (Oficina)		Coac. Minga Ltda. (Oficina)				
	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación			
<i>Factores Claves del Éxito</i>											
Participación en el mercado	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Infraestructura	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27	1	0,09	1	0,09
Publicidad y propaganda	0,09	1	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09	2	0,18
Liquidez	0,10	1	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Solvencia Financiera	0,11	2	0,22	2	0,22	4	0,44	2	0,22	2	0,22
Servicio al cliente	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Calidad de los productos	0,11	3	0,33	2	0,22	3	0,33	2	0,22	2	0,22
Confianza y lealtad de los socios y clientes	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36	1	0,12	2	0,24
Reconocimiento	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	1	0,09	1	0,09
Seguridad	0,09	1	0,09	1	0,09	3	0,27	1	0,09	1	0,09
TOTAL	1		1,93		2,01		3,02		1,61		1,73

Realizado por: Montalban, F, 2020.

Análisis

Para la aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo se consideró cuatro Cooperativas de Ahorro y Crédito, las mismas que se encuentran en la Parroquia Velasco, es decir, son instituciones aledañas a la Cooperativa PAIS Ltda., después del análisis se observó que las instituciones seleccionadas tienen gran participación en el mercado, debido a su experiencia y a que se encuentran en segmentos superiores al de la institución, por lo tanto esta se encuentra en una gran desventaja siendo necesario desarrollar estrategias que impulsen a la cooperativa para que pueda competir con las grandes instituciones que lo rodean.

3.3.9 Tercera Etapa: Sistema de objetivos

3.3.9.1 Misión (propuesta)

CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN	
¿Quiénes somos?	La Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., es una institución financiera seria y confiable
¿Qué hace la institución?	Brinda productos y servicios de calidad a la ciudadanía de la provincia de Chimborazo
¿Para que lo hace?	Satisfacer las necesidades de los socios y promover el desarrollo económico.
¿Cómo lo hace?	A través de excelente servicio y atención al cliente
¿Con que lo hace?	Con personal motivado y fomentado los valores institucionales.

Figura 12-3: Misión Propuesta

Fuente: Montalban, F, 2020.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., es una institución financiera seria y confiable, brinda productos y servicios de calidad a la ciudadanía de la provincia de Chimborazo, con el fin de satisfacer las necesidades de los socios y promover el desarrollo económico a través de excelente servicio y atención al cliente con personal motivado y fomentando los valores institucionales.

3.3.9.2 *Visión (propuesta)*

CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN	
Si los factores determinantes para el éxito se comportan favorablemente	
¿Cuál es la imagen deseada de nuestra institución?	La Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., es una institución financiera respetable por su trabajo y buena gestión
¿Cómo seremos en el futuro?	Ser la institución financiera referente de la provincia Chimborazo
¿Qué haremos en el futuro?	Impulsar el desarrollo socio económico en la región
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Brindar productos y servicios financieros y no financieros con la aplicación de tecnología de vanguardia
¿Qué talento humano se necesitara?	Personal capacitado y eficiente

Figura 13-3: Visión Propuesta

Fuente: Montalban, F, 2020.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., es una institución financiera respetable por su trabajo y buena gestión Ser la institución financiera referente de la provincia Chimborazo Impulsar el desarrollo socio económico en la región Brindar productos y servicios financieros y no financieros con la aplicación de tecnología de vanguardia Personal capacitado y eficiente

3.3.9.3 *Valores Corporativos (Propuestos)*

Ser la institución financiera referente de la provincia de Chimborazo por su servicio y buena gestión, impulsando el desarrollo socio económico en la región, brindando productos y servicios financieros y no financieros con la aplicación de tecnología de vanguardia con personal capacitado y eficiente.

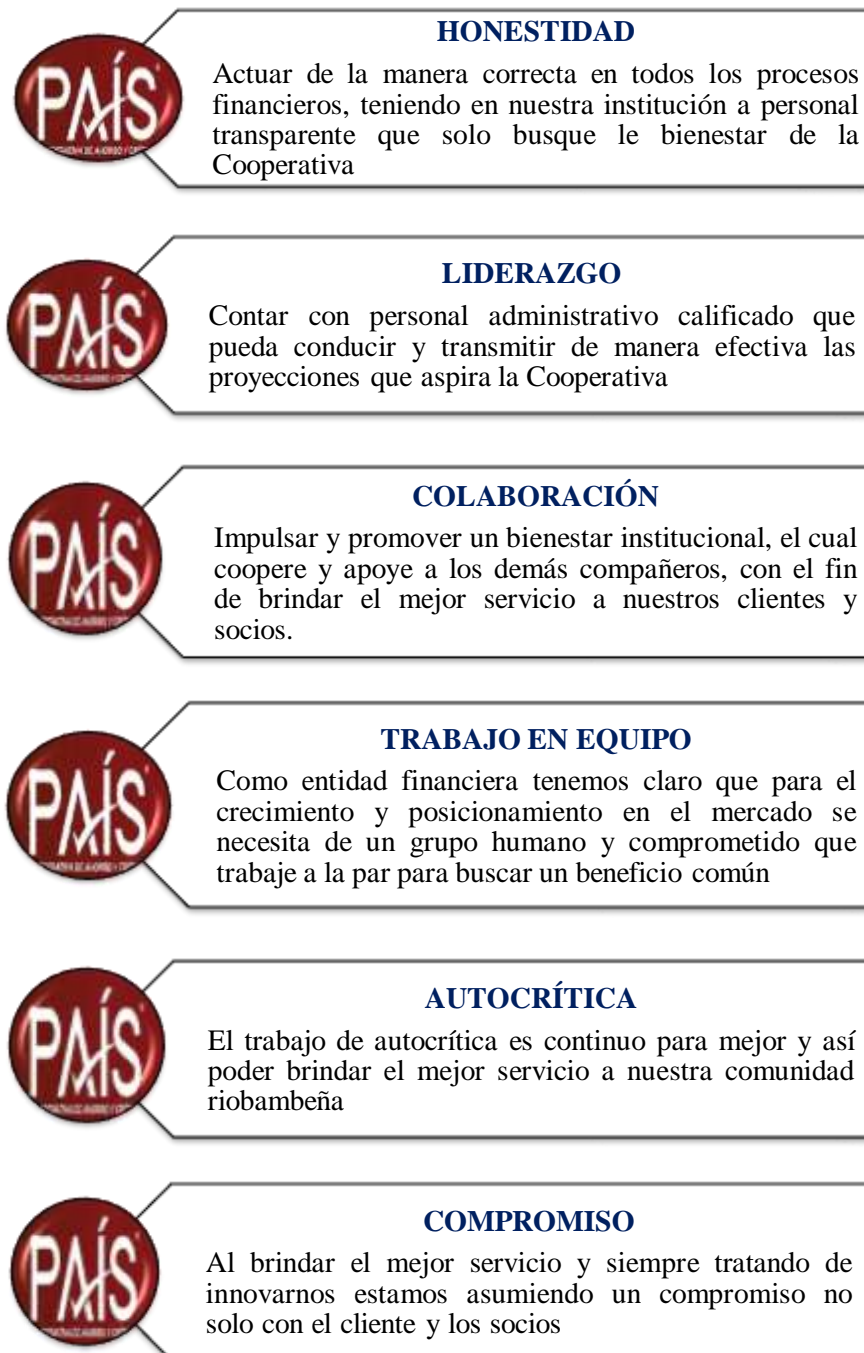


Figura 14-3: Valores Corporativos Propuestos

Fuente: Montalban, F, 2020.

3.3.9.4 Estructura Organizacional (propuesta)

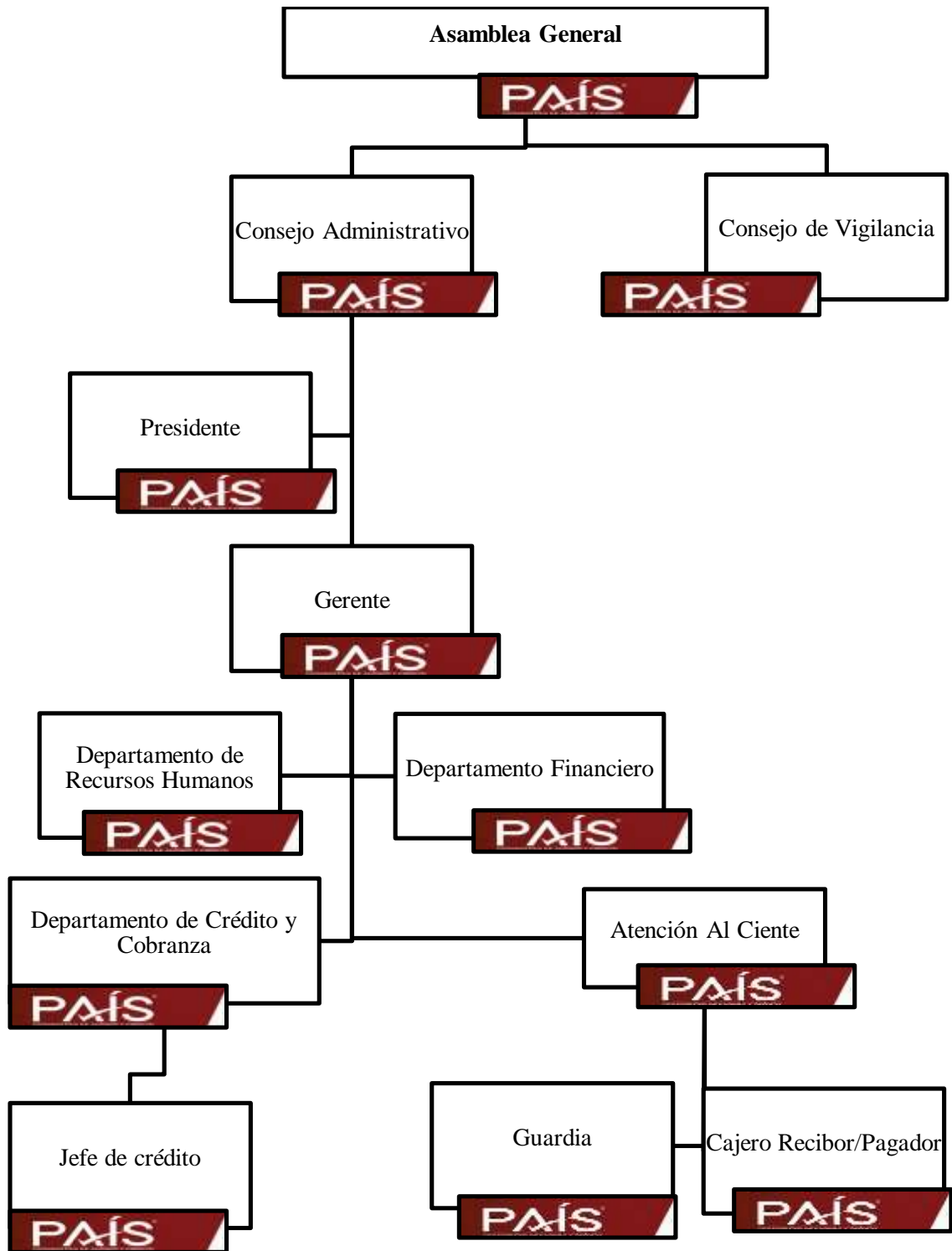


Gráfico 46-3: Estructura Corporativa (propuesta)

Fuente: Montalban, F, 2020.

3.3.9.5 *Objetivos estratégicos*

Tomando en consideración el desempeño de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción, Ahorro, Inversión, Servicios Ltda. se han planteado los siguientes objetivos estratégicos que darán dirección a las estrategias acorde a su nivel estratégico siendo estas (Corporativo, Organizacional y Funcional), para mejorar la gestión institucional.

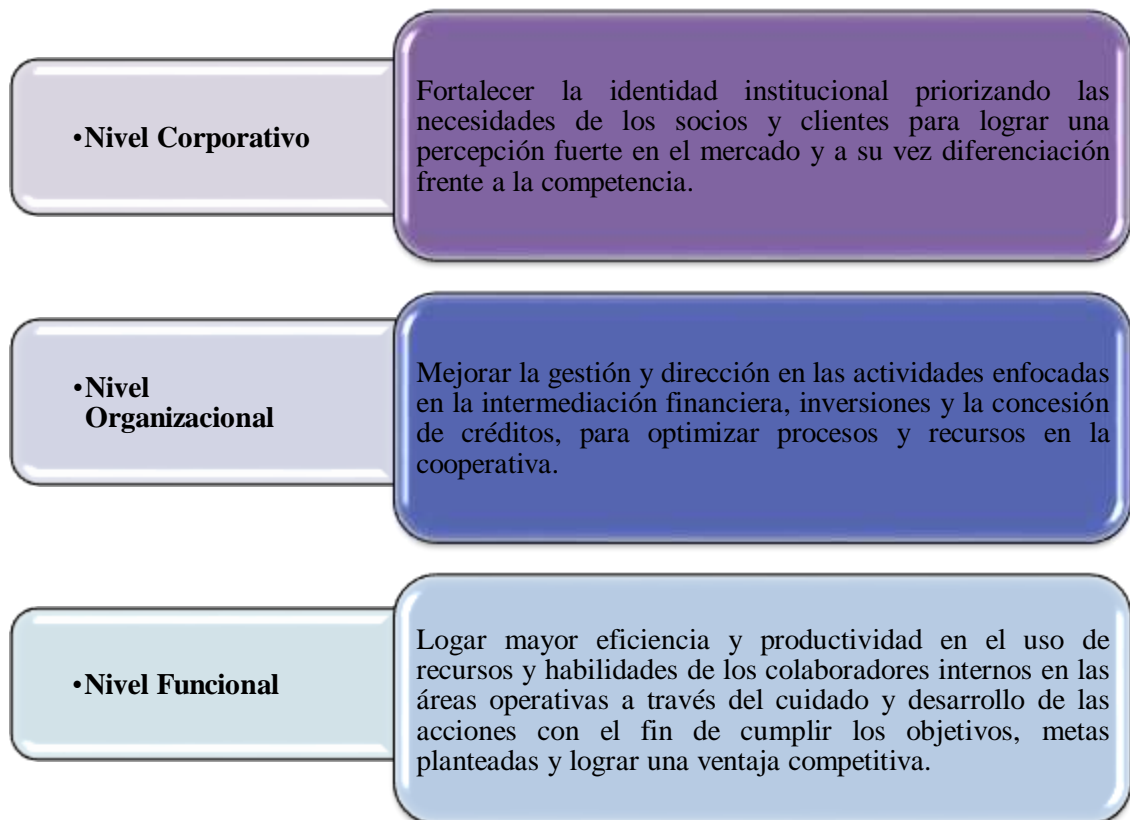


Figura 15-3: Objetivos estratégicos

Realizado por: Montalban, F, 2020.

3.3.10 Cuarta etapa: Elección de las estrategias

De acuerdo al análisis efectuado al entorno interno y externo se ha identificado amenazas y debilidades que constituyen un riesgo para el correcto funcionamiento y crecimiento institucional. Para lo cual se ha planteado estrategias bajo los siguientes enfoques

Figura 16-3: Enfoques estratégicos



Realizado por: Montalban, F, 2020.

3.3.10.1 Estrategias corporativas

- Forjar una nueva cultura organizacional en la Cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda., reestructurando la misión, visión y valores para fortalecer los pilares fundamentales y su correcto desarrollo y crecimiento institucional.
- Mejorar la imagen de la Cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda., brindando mayor seguridad y comodidad a los socios y clientes que requieran atención, a través del servicio de guardianía y adecuando el espacio físico de las oficinas.
- Desarrollar una publicidad más tradicional a través de la radio, televisión y prensa escrita para llegar a todos nuestros socios y captar el interés del mercado a través de medios digitales mejorando la comunicación externa, generando lealtad y confianza.

3.3.10.2 Estrategias Organizacionales

- Equipar y capacitar a los colaboradores con las herramientas e información necesarias para agilizar los procesos en los productos de ahorro, inversión y crédito logrando satisfacer las necesidades financieras de nuestros socios y clientes de una manera más eficaz.

3.3.10.3 Estrategias Funcionales

- **Atención al cliente**
 - Designar a un colaborador interno que oriente a los socios y clientes a los diferentes departamentos de la Cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda., acorde a sus necesidades, evitando aglomeraciones y pérdida del tiempo.
 - Crear una página web institucional con la información detallada (productos de ahorro, inversión, crédito y servicios) de la cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda., que permita mejorar la comunicación con nuestros socios y clientes

- **Talento humano**
 - Determinar las necesidades de capacitación de los departamentos administrativo, inversiones, cajas, crédito y cobranza para mejorar el desempeño de los colaboradores siendo más productivos en el desarrollo de sus funciones.
 - Fidelizar a los colaboradores garantizando su crecimiento profesional, para que asuman la cultura organizacional (misión, visión y valores) fortaleciendo su compromiso hacia la cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda.

- **Colocación**
 - Agilizar los procesos de las operaciones activas (créditos) reduciendo el tiempo de espera, procurando dar un buen servicio y solución financiera oportuna a los socios.

- **Captación**
 - Implementar promociones con la apertura de cuentas y los depósitos de ahorros otorgando incentivos a los clientes y socios por confiar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda.
 - Desarrollar convenios con otras instituciones financieras y no financieras para conseguir mayor liquidez a cambio de una tasa pasiva atractiva para los clientes y socios.

Cuadro resumen

Tabla 52-3: Cuadro resumen objetivos y estrategias

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ENFOQUE	ESTRATEGIAS
Fortalecer la identidad institucional priorizando las necesidades de los socios y clientes para lograr una percepción fuerte en el mercado y a su vez diferenciación frente a la competencia.	Nivel Corporativo	Forjar una nueva cultura organizacional en la Cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda., reestructurando la misión, visión y valores para fortalecer los pilares fundamentales y su correcto desarrollo y crecimiento institucional.
		Mejorar la imagen de la Cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda., brindando mayor seguridad y comodidad a los socios y clientes que requieran atención, a través del servicio de guardianía y adecuando el espacio físico de las oficinas.
		Desarrollar una publicidad más tradicional a través de la radio, televisión y prensa escrita para llegar a todos nuestros socios y captar el interés del mercado a través de medios digitales mejorando la comunicación externa, generando lealtad y confianza.
Mejorar la gestión y dirección en las actividades enfocadas en la intermediación financiera, inversiones y la concesión de créditos, para optimizar	Nivel Organizacional	Equipar y capacitar a los colaboradores con las herramientas e información necesarias para agilizar los procesos en los productos de ahorro, inversión y crédito logrando satisfacer las necesidades financieras de nuestros

procesos y recursos en la cooperativa.		socios y clientes de una manera más eficaz.
Logar mayor eficiencia y productividad en el uso de recursos y habilidades de los colaboradores internos en las áreas operativas a través del cuidado y desarrollo de las acciones con el fin de cumplir los objetivos, metas planteadas y lograr una ventaja competitiva	Nivel Funcional	Atención al cliente
		Designar a un colaborador interno que oriente a los socios y clientes a los diferentes departamentos de la Cooperativa de ahorro y crédito "PAIS" Ltda., acorde a sus necesidades, evitando aglomeraciones y pérdida del tiempo.
		Crear una página web institucional con la información detallada (productos de ahorro, inversión, crédito y servicios) de la cooperativa de ahorro y crédito "PAIS" Ltda., que permita mejorar la comunicación con nuestros socios y clientes
		Talento humano
		Determinar las necesidades de capacitación de los departamentos administrativo, inversiones, cajas, crédito y cobranza para mejorar el desempeño de los colaboradores siendo más productivos en el desarrollo de sus funciones.
		Fidelizar a los colaboradores garantizando su crecimiento profesional, para que asuman la cultura organizacional (misión, visión y valores) fortaleciendo su compromiso hacia la cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda.
Colocación		

		<p>Agilizar los procesos de las operaciones activas (créditos) reduciendo el tiempo de espera, procurando dar un buen servicio y solución financiera oportuna a los socios.</p>
		<p>Captación</p>
		<p>Implementar promociones con la apertura de cuentas y los depósitos de ahorros otorgando incentivos a los clientes y socios por confiar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda.</p>
		<p>Desarrollar convenios con otras instituciones financieras y no financieras para conseguir mayor liquidez a cambio de una tasa pasiva atractiva para los clientes y socios.</p>

Realizado por: Montalban, F, 2020.

3.3.11 Quinta etapa: Toma de decisiones operativas

Según Sainz (2018), posteriormente al haber establecido el direccionamiento y enfoque que seguirán las estrategias en la planificación, es momento de diseñar tres tipos de planes que llevarán a cabo la implementación de cada estrategia dando como resultado acciones y actividades para su ejecución.

- Plan de acción
- Plan Táctico

3.3.11.1 Plan de Acción

Tabla 53-3: Plan de acción

Plan de Acción Cooperativa de Ahorro y Crédito						
Objetivos Estratégicos	Estrategias	Líneas de acción	Variable Medible	Indicador	Frecuencia de Medición	Metas
Estrategias Corporativas						
Fortalecer la identidad institucional priorizando las necesidades de los socios y clientes para lograr una percepción fuerte en el mercado y a su vez diferenciación frente a la competencia.	Forjar una nueva cultura organizacional en la Cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda., reestructurando la misión, visión y valores para fortalecer los pilares fundamentales y su correcto desarrollo y crecimiento institucional	Programa de fortalecimiento de la identidad institucional e imagen corporativa.	Nivel de aceptación	$\frac{\text{Reconocimiento Ins. logrado}}{\text{Reconocimiento Ins. esperada}} * 100$	Anual	100%

	Mejorar la imagen de la Cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda., brindando mayor seguridad y comodidad a los socios y clientes que requieran atención, a través del servicio de guardianía y adecuando el espacio físico de las oficinas.		Nivel de satisfacción	$\frac{\text{Nivel de satisfacción lograda}}{\text{Nivel de satisfacción esperada}} * 100$	Mensual	100%
Estrategias Organizacionales						
Mejorar la gestión y dirección en las actividades enfocadas en la intermediación financiera, inversiones y la concesión de créditos, para optimizar procesos y recursos en la cooperativa.	Equipar y capacitar a los colaboradores con las herramientas e información necesaria para agilizar los procesos en los productos de ahorro, inversión y crédito, logrando satisfacer las necesidades financieras de nuestros socios y clientes de una manera más eficaz.	Programa de mejora en la gestión de operaciones financieras	Rendimiento en la gestión de procesos	(Tiempo promedio logrado en la adquisición de productos y/o servicios / Tiempo promedio esperado en la adquisición de productos y/o servicios) * 100	Mensual	80%
Estrategias Funcionales						
Logar mayor eficiencia y productividad en el uso de recursos y habilidades de los colaboradores internos en las	Atención al cliente	Programa de atención al cliente	Nivel de satisfacción del cliente	$\frac{\text{Socios y clientes satisfechos}}{\text{Total socios y clientes atendidos}} *$ 100	Mensual	90%
	Designar a un colaborador interno que oriente a los socios y clientes a los diferentes departamentos de la Cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda., acorde a sus necesidades, evitando					

áreas operativas a través del cuidado y desarrollo de las acciones con el fin de cumplir los objetivos, metas planteadas y lograr una ventaja competitiva	aglomeraciones y pérdida del tiempo.					
	Crear una página web institucional con la información detallada (productos de ahorro, inversión, crédito y servicios) de la cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda., que permita mejorar la comunicación con nuestros socios y clientes	Programa de Marketing	Rendimiento de la página web en la atención al cliente	(Consultas satisfactorias en la página web/ Total consultas realizadas en la página web) * 100	Mensual	85%
	Talento Humano	Programa de capacitación y empoderamiento del personal	Colaborados capacitados	(N° de colaboradores capacitados/ Total de colaboradores) * 100	Anual	100%
	Determinar las necesidades de capacitación de los departamentos administrativo, inversiones, cajas, crédito y cobranza para mejorar el desempeño de los colaboradores siendo más productivos en el desarrollo de sus funciones.					
Fidelizar a los colaboradores garantizando su crecimiento profesional, para que asuman la cultura organizacional (misión, visión y valores) fortaleciendo su compromiso hacia la cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda.		Nivel de compromiso con la cultura institucional	(N° de colaboradores comprometidos con la cultura institucional/ Total de colaboradores) * 100	Semestral	100%	

	Colocación	Programa de mejora en la gestión de operaciones financieras	Rendimiento en la concesión de créditos	(Créditos entregados/ Créditos solicitados) * 100	Mensual	85%
	Agilizar los procesos de las operaciones activas (créditos) reduciendo el tiempo de espera, procurando dar un buen servicio y solución financiera oportuna a los socios.					
	Captación	Programa de Marketing	Retorno de la inversión en publicidad y promoción	Ingresos por captación/ Gastos publicidad y promoción * 100	Anual	80%
	Implementar promociones con la apertura de cuentas y los depósitos de ahorros otorgando incentivos a los clientes y socios por confiar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda.					
	Desarrollar convenios con otras instituciones financieras y no financieras para conseguir mayor liquidez a cambio de una tasa pasiva atractiva para los clientes y socios.	Programa para fomentar alianzas estratégicas	Vinculación de aliados estratégicos	(N° de convenios logrados / N° de convenios planificados) * 100	Anual	80%

Realizado por: Montalban, F, 2020.

3.3.11.2 Plan Táctico

Tabla 54-3: Plan táctico

Programas	Actividades	Responsable	Plazo	
			Desde	Hasta
Programa de fortalecimiento de la identidad institucional e imagen corporativa.	Cuidar que todos los colaboradores internos conozcan y se identifiquen con la nueva cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Departamento de Talento Humano 	2021/02/01	2021/02/01
	Contratar servicio de guardianía		2021/02/01	2021/02/01
	Organizar y adecuar el espacio físico de cada departamento		2021/02/08	2021/03/08
Programa de mejora en la gestión de operaciones financieras	Diagnóstico de los procesos actuales en la intermediación financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia 	2021/02/15	2021/03/15
	Plantear procesos apropiados		2021/02/08	2021/02/19
	Definir procesos adecuados		2021/02/22	2021/02/26
	Capacitar los colaboradores para que asuman los nuevos procesos y difundir la información		2021/03/22	2021/04/02
	Evaluar los resultados		2021/05/03	2021/05/14
Programa de atención al cliente	Determinar las necesidades y resolver quejas de los socios y clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Departamento de Talento Humano • Departamento Financiero 	2021/02/15	2021/03/01
	Asignara a un colaborador para que brinde atención personalizada a los socios y clientes		2021/03/29	2021/04/05
	Definir funciones		2021/03/01	2021/03/05
	Selección del personal adecuado		2021/03/08	2021/03/19

Programa de Marketing	Publicidad tradicional (radio, televisión, redes sociales) y medios más interactivos	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Departamento Crediticio • Departamento de Captación e Inversión • Departamento Financiero 	2021/02/01	2021/04/30
	Rediseñar y actualizar la página web de la Cooperativa		2021/03/01	2021/03/15
	Vislumbrar a los socios y clientes con publicidad impactante de calidad y realismo		2021/02/01	2021/04/30
Programa de capacitación y empoderamiento del personal	Identificar las necesidades de capacitación (conocimiento y experiencia)	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Departamento de Talento Humano 	2021/03/08	2021/03/12
	Definir temas para la capacitación		2021/03/10	2021/03/12
	Buscar capacitadores		2021/03/15	2021/03/17
	Cronograma de capacitaciones		2021/03/18	2021/03/19
	Capacitaciones		2021/03/22	2021/03/27
	Reorganizar personal acorde a sus competencias laborales		2021/03/30	2021/04/09
	Selección, contratación y evaluación del personal adecuado		2021/04/05	2021/04/30
Programa para fomentar alianzas estratégicas	Buscar aliados estratégicos (ganar – ganar)	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Departamento Crediticio • Departamento de Captación e Inversión 	2021/03/01	2021/03/31
	Plantear acuerdos		2021/03/08	2021/03/27

Realizado por: Montalban, F, 2020.

CONCLUSIONES

Una vez realizado todos los capítulos del presente trabajo de investigación en base al análisis y la evaluación de la información recopilada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., se llegó a las siguientes conclusiones:

- De acuerdo a la sustentación científica para la validación del trabajo de investigación se recolecto diversos materiales bibliográficos como libros virtuales, revistas científicas, sitios web, documentos web, repositorios que proporcionaron elementos válidos para el análisis y la implementación de la planificación estratégica de acuerdo a las necesidades de la cooperativa.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., en el análisis técnico financiero aplicado al Balance General y al Estado de Resultados refleja que las inversiones realizadas por la institución se han reducido en 36,13%, además se evidencias que los gastos operacionales superan a los ingresos operacionales, que en conjunto con una ineficiente intermediación financiera impiden que la cooperativa obtenga los rendimientos económicos esperados.
- En conclusión la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., no ha desarrollado un plan estratégico el cual proporcione a la institución herramientas técnicas y financieras que guíen y orienten a la administración en la toma de decisiones mejorando el desempeño general y específico, con el firme propósito de cumplir con los objetivos institucionales, incrementar la rentabilidad de la cooperativa a través de la intermediación financiera y la eficiencia en la atención al cliente y los procesos internos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar las estrategias elaboradas en el Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., para obtener los resultados esperados y lograr la eficiencia en las actividades principales como lo son la intermediación financiera.
- Realizar de manera periódica (anual) un análisis situacional interno y externo de la cooperativa para conocer los avances y las dificultades que presente de esta manera desarrollar nuevos planes estratégicos donde se tomen acciones a los cambios percibidos e implementar nuevos planes de acción para lograr un mejor desempeño a nivel general.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS Ltda., debe contar con colaboradores que cumplan el perfil profesional para cada una de las áreas de la institución, tengan experiencia en cargos similares y la eficiencia requerida, a su vez realizar capacitaciones a todos los colaboradores fomentando la filosofía institucional logrando el empoderamiento de los trabajadores buscando alcanzar metas y objetivos en común.

GLOSARIO

Apalancamiento

El apalancamiento es el endeudamiento que una persona realiza al ejecutar una operación financiera, este proceso se evidencia en el contraste entre el crédito y el capital propio ya que a mayor crédito mayor es el apalancamiento (Espejo, Robles, & Higuerey, 2017).

Capacitación

Es proporcionar información relevante a un grupo de personas que tengan objetivos similares, esta información es ad hoc a funciones específicas que cumplen dentro de una organización o un campo de trabajo (Bogdanski, Santana, & Portillo, 2018).

Estrategia

Plan de acción elaborado de manera sistemática el cual busca mejorar las debilidades que presenta una organización (Lianos & Velandia, 2020).

Fidelizar

Brindar excelencia en servicio a los clientes, lo que conllevará a la elección sobre la competencia por parte de nuestros clientes (Sarmiento, 2018)

Fondear

Inspeccionar de manera sistemática hasta sus raíces para analizar las aptitudes que posee cierto objeto (Morales, Vásquez, & Loja, 2019).

Inflación

Es el desequilibrio que se da entre la oferta y la demanda lo que provoca afectaciones en el proceso económico ya que aumenta el costo o el precio de productos y servicios, además del deterioro del valor del dinero (Escorcia, 2017).

Morosidad

Es el retraso en el pago de una cierta cantidad de dinero antes pactada entre dos personas, o un organismo y un individuo (Fretel, 2016).

Reglamento

Son un conjunto de preceptos establecidos por un comité guiado por una autoridad la cual dictamina leyes que buscan crear un ambiente de trabajo óptimo, además de buscar no solo el bienestar de la empresa sino el del trabajador (Real Academia Española, 2020).

ROA

Es un ratio financiero el cual busca por diversos medios generar ganancias tomando en consideración los recursos con los que cuenta la empresa y los beneficios netos (Dávila, 2018).

ROE

El ROE es la rentabilidad financiera que se puede obtener mediante las inversiones o recursos propios los cuales arrojan beneficios económicos para una empresa (Contreras & Díaz, 2015).

Solvencia

La solvencia son los recursos monetarios con los que cuenta una persona o una empresa para cubrir gastos a largo plazo teniendo en consideración el patrimonio de terceros (Proveedores). (Yacolca, 2018)

BIBLIOGRAFÍA

- Almuíñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2012). El Proce de la PPlanificación Estrategica en las Universidades, Desencuentros y retos para el Mejoramiento. *Revista Gestao Universitaria na America*, 72-97.
- Altair. (2013). *La Elaboración del Plan Estratégico*. Eco3 Colecciones.
- Álvarez I. (2016). *Finanzas, Estrategias y Creación de Valores*. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=36YwDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=flujo+de+caja+definicion+&ots=SoTR4bKT1D&sig=fH__eBqIYwTkjxof6LWzYhg dHd0#v=onepage&q&f=false
- Álvarez J., Camacho S., Maldonado G., et al. (2020). *Revista y Boletines Científicos. La Investigación Cualitativa*, volumen 3, pág. 24-26. Recuperado de: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>
- Asociación de Bancos del Ecuador. (2020). *Evolución de la banca privada ecuatoriana*. Recuperado de <https://www.asobanca.org.ec/file/2813/download?token=sHk0loQf>
- Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., . . . Bazan, L. (2010). *Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)*. Uruguay: Revista Uruguay de enfermería .
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Reporte mensual de inflación Ecuador*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202007.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *RIESGO PAÍS - EMBI*. Recuperado de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Banco Pichincha. (2018). *Crédito de Vivienda*. Recuperado de <https://www.pichincha.com/portal/principal/personas/creditos/credito-hipotecario/credito-de-vivienda-nueva-o-usada>
- BanEcuador. (2017). *Crédito Consumo*. Recuperado de <https://www.banecuador.fin.ec/productos-ciudadanos/credito-de-consumo/>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Tasas de interes Pasivas y Activas 2020*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Bogdanski, T., Santana, P., & Portillo, A. (2018). *El Impacto de la Capacitación*. Ana Orozco Francia: ENID.
- Cabrera Bravo, C., Fuentes Zurita, M., & Cerezo Segovia, G. (2017). *La Gestión Financiera Aplicada a las Organizaciones*. *Dialnet*.

- Caiza S. (2015). *Modelo de Gestión de Cobranza para disminuir la Cartera Vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "PAKARYMUY" Ltda. Agencia Pelileo* (Tesis de Pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes). Recuperado de: <http://45.238.216.28/bitstream/123456789/971/1/TUAICAF030-2015.pdf>
- 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>
- Castillo D. (2015) *Funcionamiento del rubro ingresos de una entidad financiera definiciones, grupo que abarca y la forma de registro* (Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Machala Unidad) Recuperado de: <http://186.3.32.121/bitstream/48000/3226/1/ECUACE-2015-CA-CD00048.pdf>
- Castillo, R. (2018). *Circulante.com*. Recuperado de <https://circulante.com/financiacion/ventajas-planificacion-financiera-a-corto-plazo/>
- Cauas D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de Investigación. Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36805674/1-Variables.pdf?1425133203=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dvariables_de_Daniel_Cauas.pdf&Expires=1599328522&Signature=JRSTW6rOwPjIw0nOk1HKDUOA~6DxXdmuMj9Fa6iMoxT73SCI6~lIT3BzWz0AP7kpaAq3-kCJeB-OkYyblMwTMRZjOJ0ifor5NB09ogjxGCF6VRDqHE2IHLO08WkkN5aYUJsHDxodIx-PJS-jkqq~AtoI~KwEnWd01srO4y~8Nd19Ycs85iuRgHIRJF-VQOu5gkcqZq-sfUQldifXBKByxkzY7GgttMR1HreYiZ2Xjfr-oR14E6qiQQB1syb0jwNf5YB9CYwf-oyExiWvp8EClkgTFSIgB7yf74~vwLU1ziOh8frKkM9623vmufE3aeWbSVL~zcVM1wA2E7T2JCxJA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Coba, G. (7 de enero de 2020). Consumo de hogares está impulsado por créditos y remesas. *Primicias*. Recuperado de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/consumo-hogares-ecuador-pib-economia/>
- Coba, G. (2020). *La banca se recupera de la crisis, pero con menos rentabilidad*. Recuperado de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/banca-ecuador-recuperacion-crisis-rentabilidad/>
- Contreras, N., & Díaz, E. (2015). *Estructura financiera y rentabilidad: origen, teorías y definiciones*. Recuperado de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/824
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit. (2018). *Financredit*. Recuperado de <https://www.financredit.fin.ec/index.php/producto/microcreditos/creditos-para-agricultura>

- Correa García , J. A., Ramírez Bedoya, L. J., & Castaño Ríos , C. E. (2010). La Importancia de la Planeación Financiera en la Elaboración de los Planes de Negocio y su Impacto en el Desarrollo Empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Economicas: Investigación y Reflexión*, 179-194.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.
- Dávila, R. (2018). Características de la economía solidaria colombiana. Aproximaciones a las corrientes influyentes en Colombia. *Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*.
- Díaz, J. (27 de 05 de 2019). *Venmetro*. Recuperado de <https://www.venmetro.com/blog/ventajas-de-la-planificacion-financiera-227>
- Diccionario de Economía y Finanzas de la Bolsa de Valores de Guayaquil*. (2012). Guayaquil.
- Escorcía, A. (2017). *Impacto del des-anclaje de las expectativas de inflación sobre la política monetaria en Colombia*. Recuperado de <https://1library.co/document/zw3x1xvy-impacto-des-anclaje-expectativas-inflacion-politica-monetaria-colombia.html>
- Espejo, L., Robles, I., & Higuerey, Á. (2017). *Apalancamiento financiero en las empresas manufactureras de Ecuador*. Recuperado de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/788>
- Flores A. (2015) *Definición de procesos y la rentabilidad de los productores de camisetas de la Parroquia Pasa* (Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Ambato) Recuperado de: <http://192.188.46.193/bitstream/123456789/18288/1/T3210e.pdf>
- Flores Villalpando, R. (2014). *Análisis de Estados Financieros*. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41177?page=8>
- Fretel, L. (2016). *Factores de morosidad y su influencia en el pago del impuesto predial del centro poblado de llicua - distrito amarilis - huánuco-2016*. Recuperado de <http://repositorio.udh.edu.pe/handle/123456789/184;jsessionid=10FBC288BA8FC62992E08E82256C2420>
- 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 Secaira, P. S. (2019). *Planificación Estratégica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salina, Cantón Guaranda periodo 2020-2022*. Riobamba.
- Gonzales, S. (15 de 04 de 2019). *Financiera Integrada para tu Empresa*. Recuperado de <https://fwpr.com/es/5-beneficios-de-una-planificacion-financiera-integrada-para-tu-empresa/>
- Guanolema, J. (12 de Febrero de 2019). *Auditoría Financiera a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión Servicio "P.A.I.S. Ltda." del canton Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2016*. Recuperado de <http://dspace.epoch.edu.ec/handle/123456789/9998>

- Guevara, P. (16 de junio de 2020). Nueve de las diez principales actividades económicas de Ecuador se contrajeron hasta mayo y con ello el pago de impuestos. *El Universo*, págs. <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/06/16/nota/7874028/impuestos-iva-renta-divisas-vehiculos-recaudacion-sri-coronavirus>.
- Gutiérrez, J. M., Alizo, M. A., Morales, M., & Romero, J. (2016). Planificación Estratégica Situacional. Perspectiva de una Unidad Científica Universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 607-626.
- Hernández Blázquez, B. (2001). *Técnicas estadísticas de investigación social*. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vpfVgmaR5qUC&oi=fnd&pg=PR11&dq=poblaci%C3%B3n+estadistica&ots=y25o59qGYs&sig=T93IuTbshGcPCgXoxrWZ15ZUr3M#v=onepage&q=poblaci%C3%B3n%20estadistica&f=false>
- Hernández R., Fernández C. & Baptista P. (2018). *Metodología de la Investigación* Vol. 4 México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández V., Alfaro G. & Zamudio A. (2015). *El sistema de costos ABC como estrategia financiera para elevar la competitividad en el sector hotelero*. (Tesis de Postgrado, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo) Recuperado de: <file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/1044-3458-1-PB-1.pdf>
- Ibáñez J. (2015). *Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica*. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ggTdBAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PA21&dq=Investigacion+explicativa&ots=iABNDFTsB3&sig=aYxytCrz4p_E6n7pwxzMf_ebz08#v=onepage&q&f=false
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2000). *Introducción al Marketing*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Lago, A. (2013). *Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas*.
- Lavalle Burguete, A. C. (2014). *Análisis Financiero*. Recuperado el 23 de Agosto de 2020, de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41183?page=9>
- Leal de Valor, D., Bolívar de Muñoz, M., & Castillo Torrealba, C. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *Enfermería Global*, 180-188.
- Lianos, N., & Velandia, C. (2020). *Definición de estrategia de inteligencia de negocios (BI) para el fondo de empleados de la personería de Bogotá "FEPERBO"*. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24816/1/Velandia%20%26%20Lianos.pdf>
- Lizarzaburo, G. (05 de mayo de 2020). Efectos del coronavirus en Ecuador: Los ahorros sienten el impacto de la crisis. *El Expreso*.

- Mendoza Vizuete, J. D. (2017). *Planificación Financiera y su Incidencia en la Rentabilidad de la Asociación “Emprendedores 21 De Abril” de la Ciudad De Riobamba, Provincia De Chimborazo, Año 2017*. Riobamba.
- Microsoft. (2015). *Manuel de Indicadores Financieros y de Gestión para Organizaciones Privadas de Desarrollo Financieras*. Recuperado de https://www.cnbs.gob.hn/files/man/manindiopdf.PDF?fbclid=IwAR0VpKTVPmDY14dGSrzOk-rbmT6o_yKl0N8Ge-t_mHJc31rpExJ724qG-HA
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2019). *Ministerio de Inclusión Económica y Social*. Recuperado de Bono de Desarrollo Humano: <https://www.inclusion.gob.ec/bono-de-desarrollo-humano1/>
- Molina, A. (02 de Mayo de 2017). *CconexiónEsan*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/05/la-importancia-del-plan-financiero-en-el-plan-de-negocios/>
- Morales Castro , A., & Morales Castro , J. A. (2014). *Planeación Financiera*. Mexico: Ebook.
- Morales, M., Vásquez, B., & Loja, D. (2019). *Estudio del fondeo de empresas tecnológicas en la región mediante plataformas colaborativas de tipo crowdfunding*. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/18799/1/T-UCE-0011-ICF-143.pdf>
- Narvaez, A. (20 de 10 de 2010). *Financiamiento*. Recuperado de <https://gestionpyme.com/ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-financiera/>
- Olivera , E. H. (2003). *Estrategia, Planeamiento Estratégico, Dirección Estratégica y Pensamiento Estratégico*.
- Pacheco, J. (29 de Octubre de 2019). *Web y Empresas*. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/plan-financiero/>
- Pérez T. & Ramos M. (2016). *Implementación de un sistema de control interno en las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa Bagservis SAC, en Trujillo en el año 2016* (Tesis de Pregrado, Universidad Privada del Norte) Recuperado de: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/10098/P%c3%a9rez%20Guevara%20Tatiana%20-%20Ramos%20Garrido%20Marilyn.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pomayay L. (2018) *La constitucionalidad de la existencia de las Cajas Municipales en el Sistema de Intermediación Financiera* (Tesis de Posgrado, Universidad Nacional de Trujillo) Recuperado de: <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/11504/POMAYAY%20BRAVO%20LUISA%20ALEJANDRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.

- Primicias. (2020). *Tendencias de consumo y negocios en la nueva normalidad*. Recuperado de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/tendencias-consumo-negocios-nueva-normalidad/>
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario*. Recuperado de <https://dle.rae.es/reglamento>
- Reisdorfer, V., Koschewska, S., & Salla, N. (2005). *Planeamiento Financiero: Su Importancia y Contribución para la Gestión de las Empresas*.
- Rodríguez, E. M., Taborda, A., Eula, M., Camisasso, M., & Maniaci, A. (2016). *Planificación Estratégica: Fundamentos y Herramientas de Actuación*. Córdoba: ISBN.
- Rojas, L. M., & Medina, M. L. (20 de Julio de 2018). *Planeación Estratégica*.
- Rojas López, M. D., Maya Fernández, L. M., & Valencia, M. E. (2016). *Definición de un modelo para la planeación financiera personal aplicado al caso colombiano*.
- Saavedra García, M. L., & Espíndola Armenta, G. (2016). El Uso de la Planeación Financiera en las PYME de TI de Mexico. *Ciencias Administrativas*.
- Sabido, C. (1991). *Diccionario de Economía y Finanzas*. Caracas: Panapo.
- Sainz J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=69YzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=plan+&ots=z2vBhrByKv&sig=Q1uItOTMpxoPCmq0GRCxul8Ehj4#v=onepage&q=plan&f=false>
- Sainz, J. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sanchez, C. O. (2016). Planificación Financiera de Empresas Agropecuarias. *Visión del Futuro*, 209-227.
- Sarmiento, J. (2018). *La fidelización como consecuente de la calidad de la relación en las organizaciones*. Recuperado de Dialnet-LaFidelizacionComoConsecuenteDeLaCalidadDeLaRelaci-6332790.pdf
- Superintendencia 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>
- Thompson, I. (Diciembre de 2006). *Promonegocio.net*. Recuperado de Misión y visión.
- Torres, W., & Guerra, S. (30 de junio de 2020). Economía ecuatoriana se encoge 2,4% en el primer trimestre del año. *Primicias*, págs. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuador-decrecio-primer-trimestre-2020/>.
- Vallejo Zamudio, L., & Fuentes López, H. J. (2006). De la Planeación Normativa a la Participativa en Colombia, una Aproximación al caso del manejo de los Recursos Ambientales. *Revista de Apuntes del CENES*, 99-118.
- Vasco Flores, J. J. (2019). *Análisis de Operatividad de Servicios Financieros para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. Ambato – Tungurahua*. Riobamba.

- Venegas Canales, L. A. (2013). *Manual de Planificación Estratégica para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) pertenencias a la Cámara de Comercio de Chillán*. Chile.
- Ventura J. (2017). Revista Cubana de Salud Pública. ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria, volumen 43(4), pag 89-94. Recuperado de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-34662017000400014&script=sci_arttext&tlng=en
- Ventura Leon, J. L. (2017). *¿Población o Muestra? Una diferencia necesaria* . Recuperado de
<http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>
- Yacolca Y. (2018). *Solvencia y Rentabilidad en empresas industriales de plásticos registradas en la Bolsa de Valores de Lima, periodo 2014-2018*. (Tesis de Pregrado, Universidad César Vallejo) Recuperado de:
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38163/Yacolca_TY..pdf?sequence=1&isAllowed=y
- 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>

Anexos

Anexo A

Encuesta a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Acción, Inversión, Servicios” Ltda.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERÍA EN FINANZAS



Encuesta dirigida los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda.

Objetivo: Diseñar un plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda., ciudad de Riobamba, orientada a mejorar la captación de recursos y colocación de créditos a través del análisis interno y externo

Instrucciones:

1) **¿Qué función desempeña actualmente dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda.?**

2) **¿Conoce usted la misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda.?**

Si

No

3) **¿Usted se identifica con la misión y visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda.?**

Si

No

4) **¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda. posee un plan estratégico?**

Si

No

5) ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda. cuenta con un manual de procesos para todas las áreas?

Si

No

6) ¿Se controla periódicamente el desempeño laboral de los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda.?

Si

No

7) ¿Se establece metas y objetivos por área de trabajo?

Si

No

8) ¿Se ha tomado en cuenta las sugerencias manifestadas por los empleados de la institución por parte de los altos directivos?

Siempre

Casi siempre

A veces

Pocas veces

Casi nunca

9) Según su perspectiva, ¿qué operaciones debería enfocarse con mayor énfasis la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda.?

Operaciones de Captación

Operaciones de Colocación

10) ¿Ha recibido capacitaciones en los últimos doce meses en su área de trabajo?

Si

No

11) La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda., ¿cuenta con seguros que salvaguarden los recursos monetarios y físicos que posee la institución?

Si

No

12) Según su criterio, ¿es importante contar con un plan estratégico?

Si

No

13) ¿Considera que un plan estratégico ayudaría a recuperar la cartera vencida y mejorar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Ahorro, Inversión, Servicio” Ltda.?

Si

No

14) ¿Cuáles son los factores principales que afectan a la cartera de crédito?

Deficiente colocación

Desvió de fondos

Economía del país

Anexo B

Encuesta a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Producción, Acción, Inversión, Servicios” Ltda.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERÍA EN FINANZAS



Encuesta dirigida los socios de la cooperativa de ahorro y crédito “Producción, Acción, Inversión, Servicios” Ltda.

Objetivo:

Diseñar un plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito “Producción, Acción, Inversión, Servicios” Ltda., ciudad de Riobamba, orientada a mejorar la rentabilidad a través de la captación de recursos y colocación de créditos, mediante el análisis interno y externo de la institución.

Instrucciones:

Marque la respuesta según su criterio, en beneficio personal e institucional.

1) ¿Cómo califica la atención al cliente que brinda la cooperativa?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

2) ¿Qué productos o servicios que ofrece la cooperativa ha adquirido los últimos dos meses?

- Ahorro
- Inversión
- Crédito
- Otros servicios (Pagos de luz, teléfono, agua, recargas etc.)

3) Los productos y servicios que ofrece la cooperativa son:

Excelente
Muy bueno
Bueno
Regular
Malo

4) ¿Cómo califica la responsabilidad y el desempeño de los funcionarios de la cooperativa?

Excelente
Muy bueno
Bueno
Regular
Malo

5) ¿Tiene o tuvo un crédito en la cooperativa?

Si
No

6) Al solicitar un crédito en la cooperativa la agilidad del servicio es:

Excelente
Muy bueno
Bueno
Regular
Malo

7) ¿Cuáles son los aspectos que usted considera para solicitar un crédito?

Tasas de interés
Facilidad de pago
Agilidad en el proceso de crédito
Atención al cliente
Pocos requisitos

8) ¿Ha sido notificado de manera oportuna cuando su crédito se encuentre en mora?

Siempre
Casi siempre
A veces
Nunca

9) ¿La Cooperativa de ahorro y crédito PAIS, del Cantón Riobamba, emplea mecanismos de información oportunos para hacerle conocer que está incumpliendo el pago de su crédito?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

10) ¿La Cooperativa de ahorro y crédito PAIS Ltda., del cantón Riobamba, emplea motivaciones para el pago oportuno de sus créditos?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca



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: 01 / 09 / 2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: FABRICIO GONZALO MONTALBAN MONTALBAN
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: INGENIERO EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: ING. SALTO HIDALGO RAFAEL INTY



Firmado electrónicamente por:
**RAFAEL INTY
SALTO**

