



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**“PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO 15 DE AGOSTO DE PILACOTO LTDA., AGENCIA
MATRIZ, DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO 2021- 2022”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR:

ALEXIS PAUL CHANCUSIG CASA

Riobamba - Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**“PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO 15 DE AGOSTO DE PILACOTO LTDA.,
AGENCIA MATRIZ, DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI,
PERIODO 2021- 2022”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO EN FINANZAS

AUTOR: ALEXIS PAUL CHANCUSIG CASA

DIRECTOR: Ing. GIOVANNY JAVIER ALARCON PARRA MSc.

Riobamba - Ecuador

2021

© 2021, Alexis Paul Chancusig Casa

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 Derecho de autor.

Yo, Alexis Paul Chancusig Casa, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados de los mismos son auténticos. Los textos en el documento que proviene de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio intelectual le pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 21 de junio del 2021

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'C' followed by the name 'Chancusig' and a horizontal flourish.

Alexis Paul Chancusig Casa

055001812-1

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: el Trabajo de Titulación: Tipo Proyecto de Investigación. **“PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “15 DE AGOSTO DE PILACOTO LTDA.”**, AGENCIA MATRIZ, DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO 2021- 2022”, realizado por el señor **ALEXIS PAUL CHANCUSIG CASA**, 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. William Patricio Cevallos Silva MSc. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	_____	2021-06-21
Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra MSc. DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	_____	2021-06-21
Lic. María Fernanda Herrera Chico Msc. MIEMBRO DEL TRIBUNAL	_____	2021-06-21

DEDICATORIA

A Dios quien ha sido mi guía y soporte durante los días de tempestad. A mis padres quienes son el pilar de mi vida y gracias a los cuales he podido continuar con mis estudios y llegar a cumplir este sueño, ya que su apoyo a sido incondicional en cada una de las decisiones que he tenido que tomar para seguir creciendo como persona y como profesional.

Alexis

AGRADECIMIENTO

A mis padres que con sus consejos y palabras de aliento pude seguir y nunca decaer en las cosas que me he propuesto en la vida. A mi director de tesis Ing. Giovanni Alarcón y Miembro de tribunal Lic. María Fernanda Herrera quienes estuvieron siempre al pendiente del avance del trabajo con sus conocimientos y han permitido desarrollarme profesionalmente. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, pues ha sido la institución en la que logré desarrollarme profesionalmente en la carrera que siempre deseé, además de brindarme docentes que tienen la experiencia necesaria para formarme profesionalmente con excelencia. A la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto Ltda., quien colaboró con toda la información, siempre de manera oportuna y pertinente para el desarrollo del Plan Estratégico Financiero.

Alexis

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPITULO I

1. MARCO TEORICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Marco Teórico.....	3
1.2.1. <i>Administración financiera</i>	3
1.2.2. <i>Planeación</i>	3
1.2.3. <i>Estrategia</i>	4
1.2.4. <i>Planeación estratégica</i>	4
1.2.5. <i>Planeación financiera</i>	5
1.2.6. <i>Tipos de planeación financiera</i>	6
1.2.6.1. <i>Planeación financiera a corto plazo</i>	6
1.2.6.2. <i>Planeación financiera a largo plazo</i>	6
1.2.7. <i>Planeación estratégica financiera</i>	7
1.2.8. <i>Diagnostico situacional</i>	7
1.2.9. <i>Análisis externo</i>	8
1.2.10. <i>Análisis interno</i>	10
1.2.11. <i>Direccionamiento estratégico</i>	12
1.2.12. <i>Planeación estratégica financiera</i>	13

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO.....	16
2.1. Enfoque de investigación.....	16
2.1.1. <i>La investigación cualitativa</i>	16
2.1.2. <i>La investigación cuantitativa</i>	16
2.1.3. <i>La investigación de métodos mixtos</i>	17
2.2. Nivel de investigación.....	18

2.2.1.	<i>Nivel de investigación descriptiva</i>	18
2.3.	Diseño de investigación	18
2.3.1.	<i>Diseño No experimental:</i>	18
2.4.	Tipo de estudio	18
2.4.1.	<i>Diseño Transversal</i>	18
2.4.2.	<i>Documental</i>	19
2.4.3.	<i>De campo</i>	19
2.5.	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	19
2.5.1.	<i>Población</i>	19
2.5.2.	<i>Muestra</i>	20
2.6.	Método, técnicas e instrumentos de investigación	21
2.6.1.	<i>Método</i>	21
2.6.1.1.	<i>Inductivo – deductivo</i>	21
2.6.2.	<i>Técnicas</i>	21
2.6.2.1.	<i>Entrevista</i>	21
2.6.2.2.	<i>Encuesta</i>	22
2.7.	Instrumentos	22
2.7.1.	<i>Cuestionario</i>	22

CAPITULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSION DE RESULTADOS	24
3.1.	Análisis e Interpretación de Resultados	24
3.1.1.	<i>Resultado de las encuestas aplicada a los colaboradores de la institución</i>	24
3.1.2.	<i>Resultado de las encuestas aplicada a los socios de la institución</i>	32
3.1.3.	<i>Resultados de la entrevista</i>	40
3.1.4.	<i>Discusión general de resultados de encuestas aplicadas</i>	41
3.1.5.	<i>Discusión de la entrevista al gerente general</i>	42
3.2.	Identificación de la entidad	43
3.2.1.	<i>Antecedentes Históricos</i>	44
3.2.2.	<i>Misión</i>	45
3.2.3.	<i>Visión</i>	45
3.2.4.	<i>Valores corporativos</i>	45
3.2.5.	<i>Organigrama estructural</i>	46
3.3.	Diagnóstico situacional de la COAC. “15 de Agosto de Pilacoto Ltda.”	46
3.3.1.	<i>Análisis externo</i>	46
3.3.2.	<i>Análisis interno</i>	59

3.3.3.	<i>Análisis FODA</i>	60
3.3.4.	<i>Diagnostico financiero de la COAC. “15 de agosto de Pilacoto Ltda.”</i>	65
3.3.5.	<i>Aplicación de indicadores financieros</i>	70
3.4.	Desarrollo de la propuesta	72
3.4.1.	<i>Tema</i>	73
3.4.2.	<i>Antecedentes de la propuesta</i>	73
3.4.3.	<i>Objetivos de la propuesta</i>	74
3.4.4.	<i>Objetivo financiero</i>	74
3.4.5.	<i>Formulación de la misión y visión de la institución</i>	75
3.4.6.	<i>Misión Financiera</i>	75
3.4.7.	<i>Visión Financiera</i>	75
3.4.8.	<i>Estándares de servicios propuesto</i>	75
3.4.9.	<i>Portafolio de productos propuestos</i>	75
3.4.10.	<i>Objetivos estratégicos</i>	83
3.4.11.	<i>Objetivos operacionales</i>	83
3.4.12.	<i>Políticas de crédito</i>	84
3.4.13.	<i>Políticas de cobranza</i>	86
3.4.14.	<i>Lineamientos de atención al cliente</i>	87
3.4.15.	<i>Lineamientos de colaboradores</i>	87
3.4.16.	<i>Formulación de estrategias</i>	88
3.4.17.	<i>Plan operativo</i>	99
3.4.18.	<i>Plan de evaluación</i>	102
3.4.19.	<i>Proyecciones de los estados de cuenta</i>	104
3.4.20.	<i>Indicadores proyectados</i>	109
3.4.21.	<i>Plan de acción</i>	110
	CONCLUSIONES	111
	RECOMENDACIONES	112
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Comodidad en el ambiente laboral	24
Tabla 2-3:	Calificación del direccionamiento estratégico de la institución.	25
Tabla 3-3:	Conocimiento sobre un plan estratégico financiero	26
Tabla 4-3:	Existencia de un Plan Estratégico Financiero en la institución	27
Tabla 5-3:	Cumplimiento de objetivos, a través del plan estratégico financiero de la institución.....	28
Tabla 6-3:	Actualización del Plan Estratégico Financiero de la institución	29
Tabla 7-3:	Socialización de políticas y objetivos con los colaboradores	30
Tabla 8-3:	Beneficio principal que aumente la motivación y desempeño laboral	31
Tabla 9-3:	Tiempo de permanencia como socio de la institución.....	32
Tabla 10-3:	Frecuencia de visitas a la cooperativa	33
Tabla 11-3:	Atención al cliente por parte de la institución	34
Tabla 12-3:	Horario de atención	35
Tabla 13-3:	Infraestructura y distribución de oficinas	36
Tabla 14-3:	Servicio realizado con mayor frecuencia en la institución	37
Tabla 15-3:	Tiempo de espera de trámites en la institución.....	38
Tabla 16-3:	Recomendación de la cooperativa a familiares amigos, conocidos.....	39
Tabla 17-3:	Entrevista aplicada al gerente General de la COAC. “15 de Agosto de Pilacoto Ltda.”.....	40
Tabla 18-3:	Identificación de la entidad	43
Tabla 19-3:	Portafolio de productos y servicios	44
Tabla 20-3:	Análisis Externo	56
Tabla 21-3:	Análisis Micro entorno Ambiente Externo.....	57
Tabla 22-3:	Análisis interno.....	59
Tabla 23-3:	Análisis FODA	61
Tabla 24-3:	Escala de calificación	62
Tabla 25-3:	Evaluación FODA	62
Tabla 26-3:	Resultados del FODA.....	64
Tabla 27-3:	Análisis del Estado de Situación Financiera.....	65
Tabla 28-3:	Análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias	68
Tabla 29-3:	Índice de morosidad	70
Tabla 30-3:	Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE).....	71
Tabla 31-3:	Rentabilidad sobre el Activo (ROA)	71
Tabla 32-3:	Índice de liquidez	71
Tabla 33-3:	Solvencia patrimonial.....	72

Tabla 34-3:	Productos financieros de inversión.....	76
Tabla 35-3:	Productos financieros de crédito.....	80
Tabla 36-3:	Proceso de otorgamiento de crédito.....	85
Tabla 37-3:	Niveles de calificación para acceder a un crédito.....	85
Tabla 38-3:	Días y porcentaje a cobrar en caso de mora	86
Tabla 39-3:	Procedimiento de cobranzas	87
Tabla 40-3:	Estrategias para la vinculación con la sociedad.....	89
Tabla 41-3:	Estrategias para la colocación de recursos	92
Tabla 42-3:	Estrategias para el fortalecimiento del patrimonio	95
Tabla 43-3:	Estrategias para el desempeño laboral.....	96
Tabla 44-3:	Estrategias para la vinculación con la sociedad.....	98
Tabla 45-3:	Plan operativo.....	99
Tabla 46-3:	Plan de evaluación.....	102
Tabla 47-3:	Proyecciones del Estado de Pérdidas y Ganancias	104
Tabla 48-3:	Proyecciones del Estado de Situación Financiera	105
Tabla 49 -3:	Indicadores proyectados	109
Tabla 50-3:	Plan de acción.....	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Comodidad en el ambiente laboral	24
Gráfico 2-3:	Calificación del direccionamiento estratégico, por parte de los colaboradores.	25
Gráfico 3-3:	Conocimiento sobre un plan estratégico financiero	26
Gráfico 4-3:	Existencia de un Plan Estratégico Financiero en la institución	27
Gráfico 5-3:	Cumplimiento de objetivos, a través del plan estratégico financiero de la institución.....	28
Gráfico 6-3:	Actualización del Plan Estratégico Financiero de la institución	29
Gráfico 7-3:	Los objetivos y políticas internas socializadas con los colaboradores	30
Gráfico 8-3:	Beneficio principal que aumente la motivación y desempeño laboral	31
Gráfico 9-3:	Tiempo de permanencia como socio de la institución.....	32
Gráfico 10-3:	Frecuencia de visitas a la cooperativa.	33
Gráfico 11-3:	Atención al cliente por parte de la institución	34
Gráfico 12-3:	Horario de atención de la institución.....	35
Gráfico 13-3:	Infraestructura y distribución de oficinas	36
Gráfico 14-3:	Servicio realizado con mayor frecuencia en la institución	37
Gráfico 15-3:	Calificación del tiempo de espera en las solicitudes que usted realiza a la institución.....	38
Gráfico 16-3:	Recomendación de la cooperativa a familiares amigos, conocidos.....	39
Gráfico 19-3:	Evolución de depósitos a la vista y a plazo fijo.....	48
Gráfico 20-3:	Tasa de crecimiento de cartera de crédito anual.....	48
Gráfico 21-3:	Índice de morosidad	49
Gráfico 22-3:	Tasa de interés activa y pasiva	49
Gráfico 23-3:	Inflación.....	50
Gráfico 24-3:	Variación Producto Interno Bruto	51
Gráfico 25-3:	Riesgo país	52
Gráfico 26-3:	Tasa de crecimiento cotopaxense	53
Gráfico 27-3:	Tasa de desempleo.....	54
Gráfico 28-3:	Prevalencia de delitos en Cotopaxi.....	54
Gráfico 29-3:	Tics nacionales	55
Gráfico 30-3:	Inversiones en TIC´S.....	56
Gráfico 29-3:	Análisis del estado de situación financiero de la COAC. “15 de agosto de Pilacoto Ltda.”.....	69
Gráfico 30-3:	Análisis del estado de situación financiero de la COAC. “15 de agosto de Pilacoto Ltda.”.....	70
Gráfico 31-3:	Indicadores Propuestos.....	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Fundamento de la planeación estratégica.....	5
Figura 2-1:	Análisis del entorno general.....	8
Figura 3-1:	Etapas de la planeación financiera	14
Figura 4-3:	Organigrama estructural COAC. 15 de Agosto de Pilacoto	46
Figura 5-3:	Estructura de la situación financiera	47

ÌNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA 15 DE AGOSTO DE PILACOTO LTDA.
- ANEXO B:** ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA 15 DE AGOSTO DE PILACOTO LTDA.
- ANEXO C:** ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL
- ANEXO D:** APLICACIÓN DE ENCUESTAS A COLABORADORES DE LA COAC. 15 AGOSTO DE PILACOTO LTDA.

RESUMEN

El presente trabajo, se basó en el desarrollo de un Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto Ltda., agencia matriz, de la provincia de Cotopaxi, con el propósito de establecer estrategias que incrementen la rentabilidad de la institución y permitan la mejor toma de decisiones. La investigación se realizó mediante la aplicación de encuestas a los colaboradores y socios de la cooperativa, del mismo modo se entrevistó al Eco. Oscar Almachi Gerente General. En donde se determinó los siguientes resultados: existe decadencia en la aplicación de estrategias financieras, desconocimiento del direccionamiento estratégico de la institución, falta de socialización de políticas y objetivos con los colaboradores, en el diagnóstico financiero se estableció que los ingresos para el 2020 han disminuido en 1,64%, los gastos se han incrementado en 1,36% y la utilidad ha disminuido en 85,20%, además la institución ha tenido un incremento de morosidad del 0,41%, debido a los factores externos, la rentabilidad de sus inversiones en el año 2020 es de 0,43%, y en el 2019 es de 3,29%, la liquidez en el 2019 es de 121,96%, y en el 2020 es de 110,58%. En base a los resultados se establece la propuesta mediante la realización del análisis vertical, horizontal, análisis de indicadores financieros, la formulación estratégica financiera y por ende se realizó las proyecciones de los estados de cuenta, de los indicadores financieros y el plan de acción. Se recomienda al ente administrativo de la cooperativa la implementación del plan estratégico financiero propuesto para consolidar sus recursos a través de la eficiente toma de decisiones, dando así una mayor asistencia financiera e incrementando la rentabilidad.

Palabras clave: <INGENIERIA FINANCIERA>, <MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA>, <ESTRATEGIAS FINANCIERAS>, <OBJETIVOS ESTRETEGICOS>, <FODA>.



16-08-2021

1563-DBRA-UTP-2021

ABSTRACT

The main objective of this research was to develop a Financial Strategic Plan for the Savings and Credit Cooperative 15 de Agosto of Pilacoto Ltda., Parent agency, of the province of Cotopaxi, to establish strategies that increase the profitability of the institution and allow better decision-making. The research was carried out by surveys directed to the collaborators and partners of the cooperative. In the same way, the general manager, Oscar Almachi. was interviewed. Once the information was collected, the findings reported a decline in the implementation of financial strategies, lack of knowledge about the strategic direction of the institution, lack of socialization of policies and objectives with collaborators. The findings from the financial diagnosis determined that the income for 2020 has decreased by 1.64%, expenses have increased by 1.36% and profit has decreased by 85.20%. In addition, the institution has had an increase in delinquency of 0.41%, due to external factors, the profitability of its investments in 2020 is 0.43%, and in 2019 it is 3.29%, the Liquidity in 2019 was 121.96%, and in 2020 it was 110.58%. Based on this evidence, it was possible to establish the proposal by carrying out the vertical and horizontal analysis, the analysis of financial indicators, the financial strategic formulation, and therefore the projections of the account statements, the financial indicators, and the Action Plan. It is recommended that the administrative entity of the cooperative implement the proposed financial strategic plan to consolidate its resources by efficient decision-making, thus giving greater financial assistance and increasing profitability.

Keywords: <FINANCIAL ENGINEERING>, <FINANCIAL MANAGEMENT MODEL>, <FINANCIAL STRATEGIES>, <STRATEGIC OBJECTIVES>, <SWOT>.

MONICA
ALEJANDRA
LOGROÑO
BECERRA

Firmado digitalmente por
MONICA
ALEJANDRA
LOGROÑO
BECERRA

INTRODUCCIÓN

El trabajo de titulación denominado “Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “15 de Agosto de Pilacoto Ltda.”, Agencia Matriz, de la provincia de Cotopaxi, periodo 2021- 2022 ” se ha desarrollado a través de una evaluación financiera, análisis situacional y análisis proyectados de datos históricos de la institución, creando objetivos estratégicos, las mismos que están orientadas a la mejora de la institución en cuanto a su rentabilidad resguardando provisiones en futuros inciertos, y periodos de inestabilidad económica los cuales puedan provocar problemas financieros en la entidad, a partir de esto es necesario mejorar la solvencia institucional a través de herramientas y estrategias financieras que permitan dar confianza a los socios e inversionistas.

Se han planteado tres capítulos para la realización del trabajo de titulación, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I: Marco teórico referencial, en el cual se detallan los antecedentes investigativos que servirán como base fundamental para realizar el estudio, así como la revisión y análisis de bibliografía, respectivamente referenciado y citado.

Capítulo II: Marco metodológico, en donde se presenta la modalidad de investigación, técnicas y métodos que se van a emplear para que el estudio pueda desarrollarse sin ninguna contrariedad.

Capítulo III: Marco de resultados y discusión de resultados, donde se aplican los métodos de investigación, y se desarrolla la propuesta del Plan Estratégico Financiero el cual está adaptado a la realidad de la entidad, fijando objetivos estratégicos y operativos, proyecciones financieras, análisis situacional, herramientas que servirán para que la entidad pueda alcanzar los objetivos y metas deseadas.

Para finalizar con el trabajo de titulación, se fijan las conclusiones y recomendaciones que se han obtenido luego de realizar el estudio de datos históricos y financieros, adicional a ello se incorporan las fuentes bibliográficas y los anexos que sirven como referencia del trabajo realizado.

CAPITULO I

1. MARCO TEORICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes

En el presente trabajo de investigación se han consultado fuentes bibliográficas de revistas científicas, libros, etc., los cuales están vinculados al tema que se elabora, a través de ello podemos mencionar lo siguiente:

La planificación financiera es una herramienta sumamente flexible que se puede adaptar y utilizar en diferentes campos y ámbitos de las empresas así como también de las personas, ámbitos tales como: un presupuesto familiar; ayudar a un cliente a establecer objetivos y un plan para alcanzarlos; planificación de fondos educativos para niños; planificación de compensaciones; planificación de la jubilación y el patrimonio, planificación de liquidez familiar, post mortem, planificación de distribución de pensiones; planificación de cuidado de ancianos, posiblemente incluyendo servicios de pago de cuentas; planear para alguien que tiene una enfermedad terminal; cobertura del seguro; asignación de activos; asistencia para preparar una declaración de política de inversión; evaluar el desempeño de la inversión, incluido el desempeño del administrador de activos; gestión de inversiones y riesgos; preparación de impuestos, cumplimiento y planificación; y, si el cliente posee un negocio, planificación de sucesión, planificación de acuerdos de compra-venta y estrategias de salida (Valle, 2020, p. 161).

Avila & Ayachipo (2014), en su trabajo de titulación “Plan estratégico financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Ya Ltda.”, de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua”, mencionan que al implementar las estrategias financieras se pueden mejorar los procesos e incrementar la rentabilidad de la institución, creando una imagen de confianza a los socios e inversionistas, así también recalca que el análisis de herramientas financieras a lo largo del estudio realizado ha sido de suma importancia, para dar una solución a los problemas que la institución ha venido generando en periodos anteriores.

Chango (2013), en su trabajo de titulación “Planificación estratégica financiera de recuperación de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANCREDIT a partir del año 2011, 2012, en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”, sugiere la aplicación del plan estratégico financiero debido a los resultados desfavorables que ha presentado la entidad luego del estudio realizado, entre ello se ha observado la falta de estrategias para la recuperación de cartera de créditos, políticas y objetivos estratégicos desactualizados, decadente toma de decisiones, han sido algunos problemas que ha tenido la institución, pero que se puede tomar medidas correctivas necesarias a través de la adaptación del plan estratégico financiero propuesto.

1.2.Marco Teórico

1.2.1. Administración financiera

La administración financiera, se basa en planificar y controlar los recursos económicos de una empresa, para poderlos aprovechar al máximo, logrando aumentar la calidad y desempeño de una institución, así como a minimizar los riesgos financieros que afectan la credibilidad de una entidad.

La administración financiera está vinculada con la vida de una organización, con su efectivo y las vías de obtenerlo para financiar sus operaciones, garantizar la continuidad de su ciclo productivo, así como utilizarlo para asegurar su éxito. De este modo, se debe determinar qué inversión hacer y cómo financiarla. Para que las finanzas sean eficaces el directivo financiero debe poseer conocimiento claro de las metas y propósitos fundamentales de la empresa para incrementar cada vez el valor de la misma (Pérez et al., 2016, p. 259).

Una eficiente administración de recursos financieros da una pauta de como una institución se encuentra encaminada al éxito, a través de estrategias financieras estructuradas, y análisis de datos financieros históricos, alcanzando con ello las metas deseadas.

1.2.2. Planeación

La planeación una oportunidad de lograr objetivos, de realizar actividades tomando un enfoque de autoridad sobre el futuro que es incierto, hay que anticiparse al futuro proponiendo estrategias y acciones concretas en el presente, con un enfoque realista, añadiendo un estudio de la situación real en donde nos encontramos (Godínez & Hernández, 2015, p. 28).

La planeación nos ayuda a organizarnos, guiarnos a través de objetivos enfocados al éxito, en cualquier situación la planeación como herramienta diaria, nos ayuda a la superación máxima de alcanzar objetivos planteados, en administración la planeación es una forma de guiar a la empresa bajo estrategias previamente analizadas, enfocadas a ser reconocidas, y perdurar en el tiempo.

La planificación hace uso de la información financiera histórica para realizar presupuestos y proyecciones, los cuales se constituyen como una herramienta de suma importancia porque ayudan a establecer los objetivos económicos (en lo referente a los ingresos, a los gastos e inversiones) y supervisar que las acciones trazadas para su obtención sean las adecuadas para conseguirlo, el alcance de la información financiera es la de manifestar datos que satisfagan dudas e inquietudes de personas interesadas (Valle, 2020, p. 162).

1.2.3. Estrategia

La estrategia es una elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección (Chiavenato & Arão, 2017, p. 4).

La estrategia obtiene el logro de cada objetivo propuesto las instituciones y personas se plantean, pero las alcanzan de una manera predeterminada, no dejan los resultados a la suerte o a la mera fortuna, sino al análisis al estudio que se realiza logrando y alcanzado los objetivos planteados (Godínez & Hernández, 2015, p. 30).

La estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar (Chiavenato & Arão, 2017, p. 4).

1.2.4. Planeación estratégica

La planeación estratégica constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que se han adoptado, adaptándolas a un horizonte de cumplimiento de metas a través de estrategias y objetivos para lograr una entidad competitiva en el mercado, satisfaciendo las expectativas de sus grupos de interés (Sainz de Vicuña, 2015, p. 28).

Con base en este concepto, podemos mencionar que la planeación estratégica es un conjunto de objetivos organizados, que buscan alcanzar objetivos y metas, se puede utilizar como una herramienta de gestión, que permite conocer la situación actual de la institución, no es una herramienta que elimina los riesgos que se presentaran en el periodo, sino que identifica esos riesgos a través del estudio realizado y propone estrategias para poder tomar una decisión optima, en un escenario y tiempo real.

La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo (Chiavenato & Arão, 2017, p. 18).

La planeación estratégica identifica los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados, sin embargo, esta solo alcanzará su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjunto permanente y orquestado de esfuerzos de inteligencia colectiva, la acepten, la entiendan y la apliquen en la práctica (Chiavenato & Arão, 2017, p. 18).

Podemos mencionar en base a los conceptos presentados que la planificación estratégica no solo establece estrategias y objetivos, pues establece un sin número de herramientas y medidas de control para su eficaz ejecución, alcanzando así los objetivos estratégicos que se ha planteado la institución.

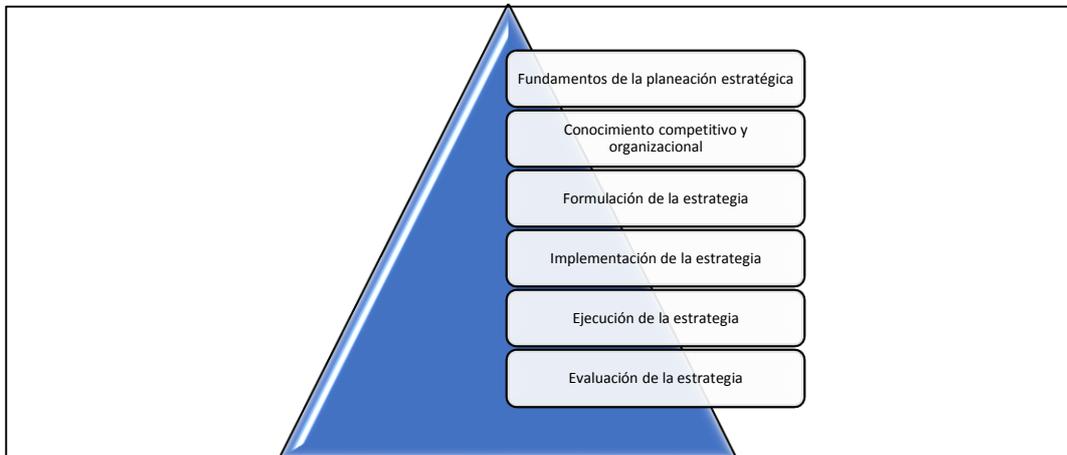


Figura 1-1: Fundamento de la planeación estratégica

Fuente: Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones

Elaborado por: Chancusig, A., 2021.

1.2.5. Planeación financiera

La planeación financiera es una herramienta muy importante para las empresas, porque es la base para que éstas surjan, en muchas empresas este tema se deja a un lado y se enfoca en diferentes aspectos del día a día, algo relevante en las empresas es la fijación de objetivos primordiales en el incremento de sus utilidades y la subsistencia en el sector económico en el que se desarrolla cada entidad (Puente et al., 2017, p. 1).

La planificación financiera, se presenta como un útil y eficiente mecanismo para las empresas, por su alcance de adaptarse a la deposición y características de estas, propiciando beneficios sostenibles en el tiempo. Es por ello que las Entidades deben efectuar continua y oportunamente planificación financiera a fin de optimizar los ya existentes procesos, mejorar las Finanzas y determinar en la empresa que áreas no cuentan con una adecuada operatividad y necesitan especial atención para mejorar r su gestión y alcanzar los objetivos propuestos (Valle, 2020, p. 161).

La guía esencial para incrementar el valor de una empresa, se observa en la estructuración de la planificación financiera, ya que es uno de los pilares fundamentales, no solo para aumentar la rentabilidad, sino también para la buena organización interna, la educación organizacional, garantizando que la organización perdure con el tiempo, y se mantenga sólida en el mercado.

“La planeación financiera constituye un proceso de análisis de inversiones, financiamiento, ingresos, gastos, utilidades y flujos de efectivo futuros de una empresa. Creando un mapa de estrategias para el futuro de la empresa” (Puente et al., 2017, p. 1).

La planificación financiera desempeña un rol esencial en el crecimiento y en el desarrollo de una entidad no solo porque predice eventos y anticipa lo que se debe hacer en un futuro, sino que también permite implementar medidas o mecanismos en el momento adecuado para corregir errores de gestión y enmendar posibles desviaciones con el fin de cumplir a cabalidad las metas y objetivos propuestos al inicio de cada periodo (Valle, 2020, p. 161).

La planeación financiera, se puede establecer como una preparación, ante los futuros riesgos, hay que recordar que el riesgo no puede ser eliminado si no minimizado, ya que un riesgo siempre va a estar presente, y la planificación financiera, es una herramienta que previene y ayuda a reducir el riesgo que probablemente al no estar preparado puede llegar a ser muy desastroso, para ello podemos considerar algunas estrategias:

- La propuesta de objetivos deben ser claras, adaptadas a la realidad.
- Determinar un periodo, en el cual se pueda cumplir estos objetivos.
- Utilizar las herramientas financieras, para conocer el estado financiero de la empresa.
- Por último, podemos hablar de un control riguroso, de las decisiones tomadas, es decir si se están cumpliendo con los objetivos planteados.

1.2.6. Tipos de planeación financiera

La existencia de dos tipos de planeación financiera se ve afectado por el periodo que va a ser utilizado, en este caso existe la planeación financiera a largo plazo y la planeación financiera a corto plazo, pero las dos se ven diseñadas para reducir el riesgo, para hacer frente a los gastos y costos, y garantizar que el dinero se encuentre distribuido de una manera óptima, la diferencia de las dos planeaciones financieras radica en los varios proyectos de inversión, que se diseñan en periodos diferentes, a continuación detallamos cada una de estas planeaciones:

1.2.6.1. Planeación financiera a corto plazo

“La planeación financiera a corto plazo se encarga de todas las obligaciones financieras menores a un año, esto activos y pasivos que son considerados a corto plazo representan el fondo de maniobra de la institución”(Puente et al., 2017, p. 2).

1.2.6.2. Planeación financiera a largo plazo

La planificación financiera a largo plazo define el marco de desarrollo de la empresa en función del ritmo de crecimiento del activo, de las modalidades de financiamiento (interno y externo), y condiciones de equilibrio financiero, este tipo de planeación involucra dos partes, la primera el

análisis de la situación mundial y la segunda basada en la elaboración de un programa detallado que facilite la obtención de información y resultados a largo plazo (Puente et al., 2017, p. 3).

1.2.7. Planeación estratégica financiera

La planeación estratégica y la planeación financiera, en algún punto se unen, ya que si analizamos las estrategias realizadas, en el primer plano, y las trasladamos a datos financieros, podremos formar un estatus de proyección, para hacer frente a los riesgos financieros que se puedan manifestar en un futuro incierto, entonces la planeación estratégica financiera, es una visión del futuro a través del presupuesto de inversión, la cual nos permite diseñar estrategias para prevenir, y minimizar los riesgos que tendrá o que tiene la empresa.

La planificación estratégica financiera es un proceso que abarca un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos para la evaluación de una organización, con el fin de prever sus necesidades de fondos y su correcta utilización representa una ventaja sostenible para ésta. En el caso de las empresas familiares, este proceso constituye una tarea dificultosa, pues no siempre los objetivos empresariales están alineados con los de la familia empresaria (Romero & Zabala, 2018, p.9). La planificación estratégica financiera se realiza en base al análisis de datos históricos los cuales son proporcionados por los estados financieros de cada periodo, es de suma importancia realizar un análisis financiero y monitoreo constante a fin de conocer a fondo la realidad económica y financiera de las empresas y así poder Determinar el o los agentes causantes de las ganancias o las pérdidas según sea el caso y determinar qué tan eficiente es la planificación y la gestión financiera (Valle, 2020, p. 162).

La visión clara de la planificación estratégica financiera es estimar un presupuesto de inversión basado en un estudio exhaustivo, para poder prevenir riesgos en un futuro incierto, que puede pasar en un futuro determinado, midiendo las estrategias que se van a poder utilizar y los planes que se van a emplear, teniendo que emplear otras herramientas financieras como los análisis verticales y horizontales, los indicadores financieros, además se puede crear y establecer objetivos estratégicos financieros, que son de gran utilidad para realizar proyecciones y conocer cuál es el estado situacional de la entidad.

1.2.8. Diagnostico situacional

Es el escenario en que se encuentra la empresa en la actualidad, se lo puede analizar a través de herramientas y métodos que dan un resultado actual, y de esa manera poder tomar medidas de corrección en caso de ser necesario, así como minimizar los riesgos que se presenten en el periodo.

1.2.9. Análisis externo

Análisis PEST

El Análisis PEST está conformado por un estudio de factores externos, los cuales hacen un hincapié al declive de un mercado, en este análisis podemos mencionar que se caracteriza concretamente en analizar los efectos que tiene los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, para saber la situación actual del sector.

El análisis Pest permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se encuentra la organización o campaña, lo que brinda una entrada para la creación de estrategias para aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos (Betancourt, 2019).

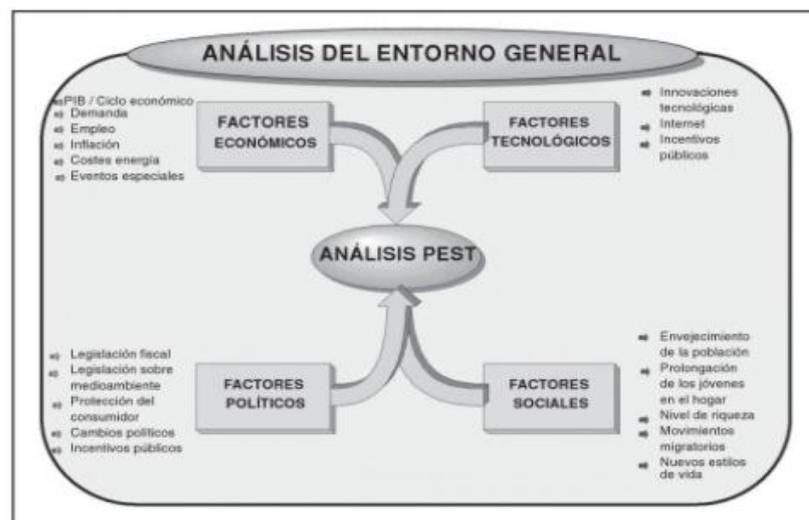


Figura 2-1: Análisis del entorno general

Fuente: Análisis del entorno

Elaborado por: Martínez & Milla (2012).

Tener en cuenta los aspectos externos, es muy importante, ya que nos ayuda a prevenir riesgos, creando una conciencia de oportunidades en el mercado, es muy importante tomar en cuenta que estos factores no pueden ser controlados por la empresa, son factores que van a suceder, pero los podemos minimizar, hacer menor el daño de lo que podría ocasionar, el no tener estrategias, estos macro elementos dependen de la situación socioeconómica del país, es por eso que los datos deben ser siempre verídicos y actuales, para crear estrategias que se adapten a lo que se requiere en ese momento, o adelantarnos a lo que posiblemente puede suceder.

La herramienta de análisis PEST se ha convertido en una técnica de análisis estratégico con el objetivo de ayudar a las organizaciones a alinearse de la mejor manera con lo que sucede en su entorno, conociendo el contexto donde se desenvuelven las empresas permite fundamentar, identificar y prever los cambios que se pueden dar alrededor de la realidad actual y un comportamiento futuro (Paredes et al., 2018, p. 247).

Factores políticos

Los factores políticos son uno de los más incontrolables, ya que se encuentra dirigido bajo políticas gubernamentales, estrategias públicas que buscan un bien común y en ello se detallan las normas a seguir para alcanzar las metas gubernamentales planteadas.

Según, Paredes et al. (2018), menciona algunos factores económicos en un escenario negativo:

- Derrocamiento político
- Inestabilidad política
- Legislación fiscal, decadente
- Efectos de corrupción (Paredes et al., 2018, p. 248).

Factores económicos

Los índices macroeconómicos de un país dan un reflejo del estado situacional del mismo, esta evolución ascendente o descendente puede desencadenar diferentes escenarios negativos, dependiendo de la situación en la que se encuentre sumergida el país.

Algunos de estos factores pueden ser:

- La evolución positiva o negativa del PIB
- Los índices de empleo y desempleo
- Incremento de las tasas de interés de créditos a pequeños productores
- La inflación, la deflación
- Crisis en el sistema financiero actual.

Factores sociales

Los factores sociales pueden darse con el cambio de pensar de las masas, un estado de conformismo que afecta de manera negativa o positiva al entorno de una entidad, en ello podemos mencionar que el país es diverso en cultura y esta composición pluricultural dan una perspectiva de competencia, de diferentes estilos de vida que hacen difícil la integración o conformidad de clientes en una empresa.

Los factores que se pueden mencionar son:

- Diferente composición étnica
- Cambios de población
- Tendencias de vida diferentes
- Diferentes formas y estilos de vida
- Creencias e ideologías diferentes

Factores tecnológicos

La globalización ha hecho que las tendencias tecnológicas se aceleren de una manera impresionante, y estas tendencias tecnológicas hacen que el mercado pueda expandirse, llegando a lugares donde se requiere este nivel de tecnología.

Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios mejorando la forma en la que se produce y se entregan al usuario, el producto final.

Algunos de estos factores son los siguientes:

- Iniciativa a la innovación tecnológica
- Oferta y demanda virtual
- Inversión en los tics.

1.2.10. Análisis interno

El análisis interno de una organización se ve reflejada en la estructura organizacional del mismo, hace referencia al cumplimiento de los deberes y tareas de cada uno de los colaboradores, este análisis interno da como resultado, una organización que cumple a cabalidad con los objetivos.

Estructura organizacional

Un sistema social que tienen la particular característica de condicionar la pertenencia. En otras palabras, las organizaciones se caracterizan por; establecer condiciones que deben cumplir para ingresar, condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros que pertenezcan a la empresa, y esta a su vez cumple con una organización a la cual deben estar regidos los funcionarios, cumplirlas para que no exista una discontinuidad (Rodríguez, 2015, p. 21).

Análisis financiero

Es la interpretación financiera, de una empresa, el fin de esta interpretación es conocer su situación financiera actual, para posterior a ello poder aplicar procedimientos y técnicas de evaluación a los estados financieros, y conocer como han ido evolucionando en los periodos anteriores, para que de acuerdo a ello se pueda proponer estrategias financieras y corregir las fallas que se estén provocando, por una mala toma de decisiones, o por los factores externos que afectan la estabilidad económica de una institución.

a) Análisis horizontal

El análisis horizontal, es el estudio que se realiza a los estados financieros, buscando determinar la variación absoluta o relativa que ha tenido cada cuenta del balance, esto se puede realizar con dos o más periodos históricos que presenten los estados financieros.

- Análisis del crecimiento o disminución de cuentas en un periodo designado.
- Los resultados son comparados para dar una efectiva resolución del problema.

- Nos brinda un enfoque individual de cada una de las cuentas, y saber la evolución que ha tenido.
- Nos permite realizar proyecciones y construir objetivos de manera rápida y oportuna.

b) Análisis vertical

El análisis vertical es el cálculo de la variación relativa, de cada cuenta a una categoría en común, es decir que las cuentas del estado de resultados se van a calcular con respecto al total de ventas, y para el estado de situación financiera, será en base al total de activos o patrimonio.

- Muestra si la distribución de activos de una empresa es equitativa.
- Concentración del capital con respecto al patrimonio
- Fuentes de recursos financieros de la institución, y si se encuentran en condiciones para cubrir necesidades financieras de la empresa en caso que se requiera.

c) Indicadores financieros

El análisis de indicadores financieros consiste en la aplicación de herramientas y técnicas analíticas a los estados financieros, con la finalidad de obtener de ellos medidas y relaciones significativas, dirigidas a evaluar la situación económica financiera de una empresa y establecer estimaciones sobre su situación y resultados futuros, útiles para la toma de decisiones (Puente et al., 2017, p. 20).

Se clasifican en:

- **Indicadores de liquidez:** Este indicador muestra la capacidad de la empresa al cubrir las deudas del pasivo corriente, es decir las deudas de corto plazo. Este indicador nos da un enfoque de saber cómo reaccionaría la entidad si se quisiera cancelar todas las deudas menores a un año.
- **Indicadores de eficiencia:** Nos muestra como la empresa maneja los activos y ejecuta su operación.
- **Indicadores de endeudamiento:** Este indicador muestra la capacidad que tiene para cubrir los pasivos no corrientes, es decir mayores a un año, mostrando el grado de solvencia que tiene la institución.
- **Indicadores de rentabilidad:** este indicador mide el nivel de los recursos que se han invertido en la empresa, es decir la rentabilidad que tiene la institución.

d) Análisis FODA

La importancia de trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener mejor información al momento de tomar decisiones. Realizando correctamente el análisis FODA se puede plantear diferentes estrategias como ofensivas, defensivas y de supervivencias de recordamiento o de reconstrucción necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales planteados (García, 2015, p. 423).

El FODA, se lo puede diseñar a partir de un árbol de problemas, los cuales han sido analizados previamente, el análisis se lo debe realizar en un contexto interno, es decir se lo debe realizar a partir de las fortalezas y debilidades, ya que es un contexto interno, y las oportunidades y amenazas se presentarán a partir de la situación externa en donde se desarrolla la entidad.

Riquelme (2016), menciona que “el análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acróstico es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio.”

- ✓ **Fortalezas:** los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos;
- ✓ **Debilidades:** lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo;
- ✓ **Oportunidades:** las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo;
- ✓ **Amenazas:** lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo (Riquelme, 2016).

1.2.11. Direccionamiento estratégico

Es el conjunto de estrategias sugeridas para alcanzar las metas y objetivos planteados, buscando un bien común empresarial, que es el encaminarse al éxito y llegar a ser líder en el mercado, a través del direccionamiento estratégico planteado se puede visualizar a que dirección nos encontramos, y según ello proponer estrategias correctivas.

- **Visión**

La visión es una imagen de a dónde queremos posicionarnos a largo plazo, en donde queremos vernos, es decir un objetivo, una meta a largo plazo que tiene como finalidad dejar a la empresa que trascienda en el tiempo, siendo un objetivo claro y preciso, su ideal va enfocado a los modelos administrativos y escenarios lógicos, minimizando el riesgo e incrementando las utilidades.

- **Misión**

La misión es el ser de la empresa, como se piensa conseguir los objetivos planteados, como se adapta a los diferentes escenarios de la institución, que es lo que ofrece y como piensa satisfacer las necesidades de los socios para poder llegar a un nivel óptimo en el mercado.

- **Valores corporativos**

Son los valores personales que se practican a diario lo que deben entrar en este ítem, ya que son de suma importancia, practicarlos en el área profesional, sin olvidar la ética profesional, y personal que conlleva cada uno de los seres humanos.

- **Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos son, por definición, los objetivos de mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión de la organización, son los resultados más relevantes y de mayor nivel que la institución espera lograr para cumplir con su misión (Andía, 2016, p. 30).

1.2.12. Planeación estratégica financiera

La planificación estratégica financiera se constituye como parte de los componentes clave para la gestión efectiva de toda organización, su aplicación contribuye con la administración organizacional impulsada para alcanzar los objetivos previa a la operatividad de las funciones relacionadas que soportan las finanzas corporativas, por lo cual resulta imprescindible la definición de sistemas de evaluación y control que garanticen óptimos resultados financiero operacional en el contexto organizacional que amerite su aplicación (Paredes, 2017, p. 106).

El alcance de la planificación financiera ha logrado direccionar la efectiva funcionalidad de procesos administrativos direccionados para garantizar la toma de decisiones basadas en el denominado el plan financiero concebido en el corto o largo plazo. Sin lugar a dudas el resultado de una decisión ejecutiva, amerita sustentarse en función de los avances que en materia de procesos financieros y contables han sido desarrollo de acuerdo con las potencialidades de los recursos humanos (Paredes, 2017, p. 107).

Etapas de la planeación estratégica financiera

Para lograr la efectividad del proceso de planificación financiera cuyo impacto genera márgenes de estabilidad y confiabilidad de los diferentes sectores empresariales donde se establece se requiere que su concepción sea asumida de forma integral, por lo que se considera su viabilidad en el marco de la estrategia empresarial, sin embargo se quiere para su viabilidad ser estructurada de forma sistémica, por lo cual se plantean las cinco etapas fundamentales para su viabilidad: definición del objetivo, basado en los intereses de la empresa, análisis situación que trasciende la identificación del estado actual de la gestión, para lo cual se utilizan diferentes herramientas gerenciales que permiten identificar oportunidades y amenazas del sector para proceder con la definición de acciones estratégicas para su implementación, sin dejar de destacar la capacidad de concebir la evaluación y el control correspondiente (Paredes, 2017, p. 109).



Figura 3-1: Etapas de la planeación financiera

Fuente: Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela

Elaborado por: Paredes, (2017).

Elementos de la planeación estratégica financiera

Se debe tomar en cuenta que para proceder a la ejecución de la planeación estratégica financiera se debe estar estrictamente vinculados con todos los colaboradores, tener el compromiso de los colaboradores para realizar las actividades correspondientes, así tener en cuenta el proceso de toma de decisiones, respondiendo de una manera integral a los escenarios que se nos presente a lo largo del diseño de la planeación estratégica financiera (Paredes, 2017, p. 111).

Para ello estos elementos que se detallan a continuación son de vital importancia la participación y enfoque administrativo y financiero:

El presupuesto financiero

Referido a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar las actividades o procesos y/o para obtener los medios esenciales que deben calcularse, como el costo de la realización, el costo del tiempo y el costo de adquirir nuevos recursos. Comúnmente la factibilidad es la parte más importante, ya que con ella se resuelven otras insuficiencias de otros recursos (Paredes, 2017, p. 113).

Las fuentes de financiación

Los recursos financieros son los más escasos en la actividad empresarial, razón por la cual, se requiere de toma de decisiones asertivas al momento de evaluar las posibles fuentes de financiamiento de la actividad, en tal caso que los recursos financieros internos son insuficientes las empresas deben recurrir a financiarse a través de recursos financieros a largo plazo, ya sean propios (auto financiación o a través de deudas (terceros), que le permitan obtener los recursos necesarios para seguir produciendo bienes y servicios o para tener mayor capacidad de respuesta

a las necesidades financieras presentadas en un tiempo de terminado por la organización (Paredes, 2017, p. 113).

Indicadores de rendimiento

Las ratios de rendimiento o conocidos también como de productividad, ayudan medir el nivel de gestión que ha tenido la empresa, mediante una serie de evaluaciones y controles para verificar los gastos que puedan afectar de manera negativa la utilidad de la empresa, siendo esta el área más importante porque al aplicar estos indicadores se mide los excedentes o faltantes de las operaciones.

El objetivo principal de las ratios de rendimiento, es calcular la gestión que se realiza en la empresa, a continuación, se detallan las fórmulas que ayudan a medir el rendimiento de una empresa.

Rendimiento sobre activos (ROA)

$$ROA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos Totales}}$$

Rendimiento sobre Capital (ROE)

$$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos Totales}}$$
$$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo}} * \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio Neto}}$$
$$ROE = ROA * \text{Apalancamiento Financiero}$$

El enfoque en estos dos indicadores, se realiza para calcular los activos de la empresa o el patrimonio que ella tiene y que tan conveniente puede ser financiarlos, así como seguir los pasos destacados para el apalancamiento, diseñando estrategias que ayuden al crecimiento empresarial.

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

2.1.1. *La investigación cualitativa*

“La investigación cualitativa tiene una tarea difícil, y no se puede esperar un grado de precisión siquiera aproximado al que suele hallarse en la investigación cuantitativa como la que se ofrece en las ciencias físico-naturales” (Baena, 2017, p. 34).

“Método cualitativo es aquel método que utiliza la recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Cabezas et al., 2018, p. 19).

Es un tipo de investigación sin mediciones numéricas, tomando encuestas, entrevistas, descripciones, experiencias de los investigadores, reconstrucción de hechos suscitados, no imponiendo en general la prueba de hipótesis como algo necesario en el proceso investigativo, el modo de ver las cosas las aprecia en su totalidad, como un todo, sin reducirlos a sus partes integrantes. Las herramientas cualitativas intentan definir las preguntas de investigación. Destacar que en este enfoque se pueden desarrollar las preguntas de investigación a lo largo del proceso investigativo; al inicio, en el transcurso y después. El proceso de investigación es más dinámico mediante la interpretación de los hechos, su alcance es más bien el entender las variables que intervienen en el proceso más que medirlas y acotarlas. Este enfoque tiene su mayor eficacia en las ciencias sociales (Cabezas et al., 2018, pp. 65–66).

2.1.2. *La investigación cuantitativa*

“El modelo cuantitativo resulta con frecuencia inaplicable en muchos tipos de investigación social, aunque proporciona una base útil para establecer comparaciones con la investigación cualitativa, más común en las ciencias sociales” (Baena, 2017, p. 34).

“Método cuantitativo; utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Cabezas et al., 2018, p. 19).

Su centro de apoyo está en el proceso de investigación a las medidas numéricas, se fundamenta y utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder las preguntas que se plantean en un inicio de la investigación. Maneja la recolección de, la medición de parámetros, la obtención de frecuencias y estadígrafos de la población que

investiga para llegar a probar las hipótesis establecidas en capítulos iniciales de la investigación. Este enfoque utilizar herramientas de análisis estadísticas, se tiene la idea de investigación, se formulan los objetivos, se derivan las hipótesis, se eligen las variables del proceso y mediante un proceso de cálculo se contrastan las hipótesis. Este tipo de investigación gracias a sus procesos y por su naturaleza puede ser medible o cuantificable. En el desarrollo de la investigación, ambos enfoques poseen ventajas y desventajas, dependiendo de los objetivos que se persiguen uno será más útil que el otro y su aplicación si es verdaderamente aplicada y profundizada, los resultados esperados en el proceso investigativo, de hecho, que existen detractores en cada uno de los enfoques propuestos, como por ejemplo el enfoque cuantitativo se lo conoce como impersonal, limitado y generalizador, mientras el enfoque cualitativo se lo critica por su subjetividad y ser muy especulativos y poco positivista. Pero cualquier de los dos enfoques bien planteados en la investigación pueden llevar a obtener resultados deseados. Sin embargo con los avances en la actualidad en la sociedad del conocimiento han planteado un enfoque misto en donde se pueden obtener mejores resultados de cada uno de ellos por separado (Cabezas et al., 2018, pp. 66–67).

2.1.3. *La investigación de métodos mixtos*

En este enfoque el investigador utiliza las técnicas de cada uno en forma individual, se utilizan instrumentos como entrevistas, encuestas para saber opiniones de cada cual, sobre el tema en discusión, se reconstruyen hechos y otros, además esas encuestas pueden ser valoradas a través de escalas medibles y se hacen valoraciones numéricas de las mismas, se observan tendencias, frecuencias y se plantean hipótesis que se corroboran a posterior, tener en cuenta que aquí se integran ambas concepciones combinándose procesos para llegar a resultados más importantes y profundos, desde un punto de vista neutral, ambos enfoques resultan muy importantes y los dos han realizado muy importantes aportaciones al desarrollo del conocimiento científico. En forma particular ninguno es mejor que el otro, constituyen diferentes formas de abordar los problemas planteados en la investigación, es decir cada enfoque sirve a una función específica planteada para conocer el fenómeno planteado (Cabezas et al., 2018, p. 67).

El diseño de la investigación requiere de la combinación de entrevistas y encuestas realizadas a los directivos de la cooperativa de Ahorro y Crédito “15 de agosto Ltda.”, es por ello que la investigación mixta ha sido una de las opciones de realizar en este análisis que se realiza, para con ello recolectar información pertinente y verídica aplicando estos modelos de investigación.

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. Nivel de investigación descriptiva

En ella el investigador diseña un proceso para descubrir las características o propiedades de determinados grupos, individuos o fenómenos; estas correlaciones le ayudan a determinar o describir comportamientos o atributos de las poblaciones, hechos o fenómenos investigados, sin dar una explicación causal de los mismos. Por ejemplo, describir hábitos, o las características de una población animal, o mediante datos describir el comportamiento de una población humana, sus costumbres, ritos, mitos, tradiciones, entre otros (Muñoz, 2016, p. 85).

La investigación pretende dar a conocer la situación actual que atraviesa la cooperativa de Ahorro y Crédito “15 de agosto Ltda.”, su situación actual y su evolución económica para el siguiente periodo.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. Diseño No experimental:

Este diseño No experimental, hace referencia a que no se definen o incluyen las relaciones de variables o el comprobar veracidades de modelos experimentales.

El diseño de la investigación será no experimental, dado que no se busca probar algo, sino establecer el análisis del entorno externo como interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “15 de agosto de Pilacoto Ltda.”, así como el enfoque financiero a través de herramientas que se emplea para medir el nivel de solvencia y rentabilidad, para que posterior a ello se establezcan estrategias financieras.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. Diseño Transversal

Este tipo de investigación recolectan los datos en un solo momento, y por una sola vez. Su propósito es describir las variables y estudiar su incidencia e interrelación en un momento dado. Esta investigación es como una “radiografía” en un momento dado del problema que se está desarrollando y puede ser: descriptiva o de correlación, según como este el problema planteado (Cabezas et al., 2018, p. 79).

2.4.2. Documental

Es aquella que persigue recopilar la información con el objetivo de enunciar las teorías que permiten sustentar el estudio de los fenómenos y procesos. Este tipo de información se la extrae a través de un nivel investigativo de tipo exploratorio. Con la finalidad de familiarizarnos con los conocimientos existentes dentro del campo al que pertenece el objeto de estudio de investigación (Cabezas et al., 2018, p. 70).

Para la investigación se requiere un estudio documental mediante fuentes bibliográficas y el respectivo análisis del entorno externo, interno y la importancia de la creación del Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “15 de agosto de Pilacoto Ltda.”

2.4.3. De campo

En ella la información acerca del fenómeno o hecho investigado se recoge en el campo donde el fenómeno o hecho se presenta, para lo cual se emplean una serie de técnicas o instrumentos de recolección de datos, tales como la observación, el diseño de cuestionarios, la selección de muestras, las técnicas de entrevistas y encuestas, el diseño experimental, las técnicas de etiquetación, el marcaje y la recolección de muestras o especímenes (Muñoz, 2016, p. 87).

Se recolectará datos directamente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “15 de agosto de Pilacoto Ltda.” mediante la aplicación de entrevista y encuestas.

2.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población

La cartera de clientes, de la institución cuenta con 2152 socios actualmente para lo cual en el estudio de factibilidad se utiliza la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra.

De igual manera se recalca que el estudio se lo realiza con los colaboradores por lo cual es necesario indicar la distribución de la población.

Colaboradores de la COAC. “15 de Agosto Ltda.”

Involucrados:

- Gerente
- Contador
- Cajera
- Notificador

- Auditor Interno
- Asesor de recaudación
- Oficial de crédito y cobranza

El total del universo es 8, es el número con el que se va a realizar la encuesta dirigida a los colaboradores.

2.5.2. *Muestra*

$$n = \frac{Z^2 pqN}{NE^2 + Z^2 PQ}$$

Donde:

n= tamaño de muestra.

Z= Nivel de confianza 95% constante 1,96.

p= Variabilidad positiva,

q= Variabilidad negativa.

N= Tamaño de la población.

E= Margen de Error.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 1951}{2152 * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{1873,7404}{5,38 + 0,9604}$$

$$n = \frac{1873,7404}{6,3404}$$

$$n = 296$$

Se indica que la muestra con la que pretende trabajar es de 296, socios que son parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “15 de Agosto de Pilacoto Ltda.”

Se pretende realizar el estudio con el total de los colaboradores, ya que es un número apropiado, para la aplicación de las técnicas que se pretende emplear para la obtención de resultados.

2.6. Método, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Método

2.6.1.1. Inductivo – deductivo

“Parte de inferencias basadas en hechos particulares, en este sentido es inductivo; pero una vez establecidas dichas inferencias, las toma como afirmaciones universales para aplicar a casos particulares, en este sentido se convierte en deductivo” (Muñoz, 2016, p. 78).

Para la investigación el método a aplicar será inductivo, deductivo en el que se detalle información general a específica y viceversa considerando la situación actual de la institución, para la respectiva obtención, tabulación y análisis de la información.

2.6.2. Técnicas

2.6.2.1. Entrevista

La entrevista, como técnica de investigación social, tiene por objeto la recolección de datos o información. No es opuesta a la observación, e incluso puede ser complementaria cuando tenemos aspectos o rasgos de la conducta o del comportamiento social que es imposible observar desde fuera. En la entrevista son los propios actores sociales quienes aportan información acerca de sus comportamientos, deseos, actitudes, expectativas. De hecho, la entrevista es un modo recurrente de obtener información de la persona aportada por ella misma. La entrevista es empleada por expertos de distintas áreas científicas para obtener información de su interés, como sociólogos, reclutadores de personal, médicos, abogados, detectives o investigadores policíacos, criminólogos, mercadólogos, terapeutas, psicólogos; cada uno de ellos usa diferentes tipos de encuestas con diversos cuestionarios. Muchos de nosotros hemos sido entrevistados y también entrevistadores; es muy factible que esas entrevistas se hicieran deficientemente, es decir, que no se haya obtenido ni corroborado la información deseada; otras han resultado superficiales y quizá se hayan tratado asuntos sin importancia. Sabemos que hay entrevistadores sin la preparación necesaria para ello; es decir, nunca se han capacitado en el manejo de esta técnica, en consecuencia, las entrevistas que realizan son empíricas; otros, si bien han estudiado la técnica, no la practican profesionalmente. Lo grave de esto es que los entrevistados se dan cuenta. La entrevista, como cualquier otra técnica, ofrece riesgos, ventajas y desventajas; algunas, atribuibles al manejo de la técnica; otras, al instrumento o cuestionario, o al propio entrevistado y al entrevistador (Muñoz, 2016, p. 192).

Un sondeo, a diferencia de una entrevista, es un interrogatorio sin un rigor científico (sin sacar una muestra de los entrevistados, sin trabajar las preguntas de manera detallada, sin tener que probar el cuestionario antes de aplicarlo), que nos permite obtener una información general pero muy útil sobre el tema que estamos investigando, cómo se ha recibido cierto suceso o cómo se comporta la gente ante algún hecho. El problema es que no podemos generalizar ni afirmar que lo planteado sea cierto para todos. Pero la información nos ayuda a detectar cómo se recibe cierto hecho, esto es el llamado, clima de opinión (Baena, 2017, p. 79).

2.6.2.2. Encuesta

Es una técnica propia del diseño de investigación de campo. Generalmente la encuesta se utiliza para indagar, averiguar opiniones, mediante preguntas estructuradas en base a un proceso metódico como es la operacionalización de las variables. Al formular estas interrogantes sobre tal o cual fenómeno investigado permite que las respuestas tengan objetividad. La encuesta, es un tipo de instrumento propio de las ciencias sociales, que parte del indicio de que, sí queremos conocer algún dato sobre el comportamiento de las personas lo mejor, y más rápido, es preguntárselos a ellos. Es una forma de obtener información significativa de personas acerca de un problema propuesto, para luego aplicar un análisis de tipo cuantitativo, alcanzar conclusiones que sean coherentes con los datos recogidos (Cabezas et al., 2018, p. 81).

Una encuesta es la aplicación de un cuestionario a un grupo representativo del universo que estamos estudiando. Un estudio de caso comprende una entrevista extensa con una guía de preguntas o de indicadores para detectar sobre la persona o la comunidad todos los elementos que nos permitan conocer de ella desde sus orígenes hasta el momento actual. Las guías pueden llegar a contener más de 100 preguntas o indicadores. Mediante un mismo cuestionario o cédula se aplica a un grupo de personas que representan una muestra del universo de la población investigada (Baena, 2017, p. 82).

2.7. Instrumentos

2.7.1. Cuestionario

Toca el turno al instrumento que se emplea en la entrevista: el cuestionario. Este es sin duda el más utilizado para recolectar información, tanto en la investigación cuantitativa como en la cualitativa. En la primera se emplean los cuestionarios de preguntas cerradas, que son más fáciles de cuantificar, organizar y analizar, aunque tienen la desventaja de que limitan las respuestas y difícilmente comprenden con exactitud lo que las personas pudieran responder. En cambio, la pregunta abierta permite al sujeto entrevistado responder con toda amplitud y sin cortapisas, si

bien presenta dificultades para cuantificar, organizar y analizar las respuestas. Es evidente que no hay un instrumento perfecto para la recopilación de datos. El hecho de que la investigación sea cualitativa no limita la formulación de preguntas tanto abiertas como cerradas, y viceversa. Reiteramos que las técnicas y los instrumentos para recopilar datos deben adaptarse al tipo de investigación y, sobre todo, al problema que nos hemos planteado, así como a las hipótesis y variables que nos proponemos analizar para su comprobación (Muñoz, 2016, pp. 202–203).

La realización del cuestionario, se lo hace de manera clara y concisa, para dar a conocer el estado de la institución, según los socios, y a los colaboradores de la COAC. “15 de agosto de Pilacoto Ltda.”, y posteriormente llegar a los análisis propuestos en esta investigación, para su estudio.

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSION DE RESULTADOS

3.1. Análisis e Interpretación de Resultados

3.1.1. Resultado de las encuestas aplicada a los colaboradores de la institución

1. Comodidad en el ambiente laboral

Tabla 1-3: Comodidad en el ambiente laboral

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy Bien	1	12%
Bien	3	38%
Regular	4	50%
Mal	0	0%
Total	8	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la COAC 15 de agosto de Pilacoto

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

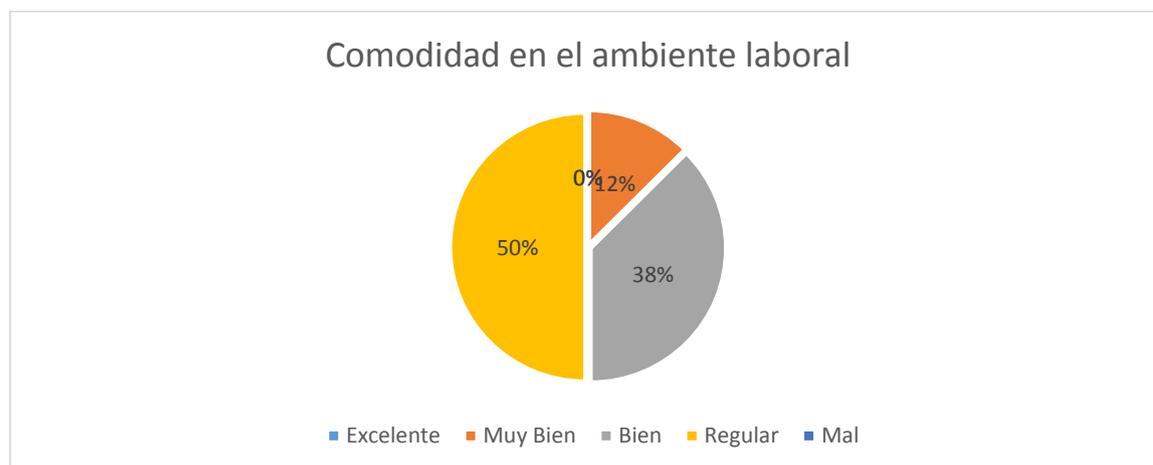


Gráfico 1-3: Comodidad en el ambiente laboral

Fuente: Tabla 1-3

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Análisis e interpretación de resultados

El 50% de las personas encuestadas afirman que la comodidad en su ambiente laboral es regular, este porcentaje es alarmante, ya que puede ser perjudicial para la institución, si no se proponen

estrategias que puedan elevar el nivel de comodidad y satisfacción laboral, el 38% manifiestan que la comodidad en su ambiente laboral se encuentra bien, de igual manera se debe tomar las medidas para que se pueda mejorar la comodidad de los colaboradores, el 12% responde que se encuentra muy bien en su ambiente laboral y que no exige cambios extremos por el momento.

2. Calificación del direccionamiento estratégico de la institución.

Tabla 2-3: Calificación del direccionamiento estratégico de la institución.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	2	25%
Indeciso	2	25%
En desacuerdo	3	37%
Totalmente en desacuerdo	1	13%
Total	8	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la COAC 15 de agosto de Pilacoto

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

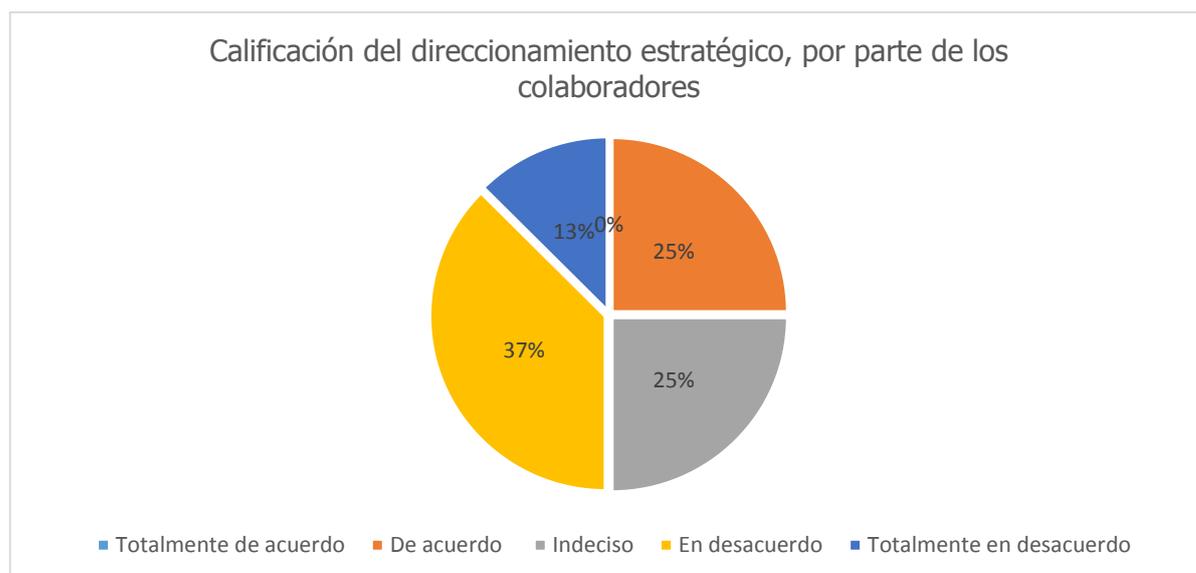


Gráfico 2-3: Calificación del direccionamiento estratégico, por parte de los colaboradores.

Fuente: Tabla 1-3

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Análisis e interpretación de resultados

El 25% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo con el direccionamiento estratégico que tiene la institución, y da una perspectiva de que se pueda alcanzar los objetivos, de igual manera el 25% de los encuestados se encuentran indecisos y no conocen los objetivos a los que pretende llegar con el direccionamiento estratégico planteado, el 37% de las personas encuestados no se encuentran de acuerdo a que se puedan alcanzar las metas planteadas si el direccionamiento

estratégico no se actualiza, el 13% de las personas encuestadas afirman que no existe un caso relevante de que se pueda llegar a cumplir los objetivos, por ende el direccionamiento estratégico debe ser modificado, y plantearse metas que se puedan alcanzar en el lapso de tiempo que se indique.

3. Conocimiento de un plan estratégico financiero

Tabla 3-3: Conocimiento sobre un plan estratégico financiero

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la COAC 15 de agosto de Pilacoto

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

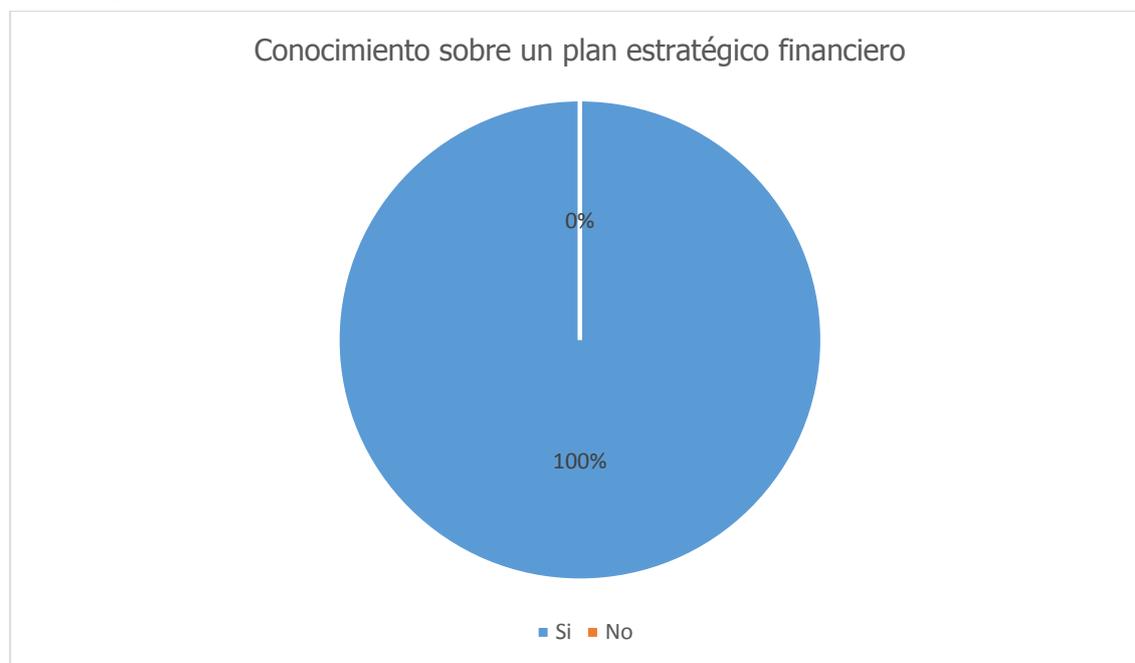


Gráfico 3-3: Conocimiento sobre un plan estratégico financiero

Fuente: Tabla 3-3

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Análisis e interpretación de resultados

El 100% de las personas encuestadas afirman tener el conocimiento suficiente sobre que es un plan estratégico financiero, así mismo afirman que es una herramienta utilizada para encaminar a la institución a los objetivos estratégicos planteados.

Al contar con el conocimiento de los colaboradores, sobre un plan estratégico financiero se puede afirmar que el estudio se lo realizará de la mejor manera.

4. Existencia de un Plan Estratégico Financiero en la institución

Tabla 4- 3: Existencia de un Plan Estratégico Financiero en la institución

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	75%
No	2	25%
Total	8	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la COAC 15 de agosto de Pilacoto

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

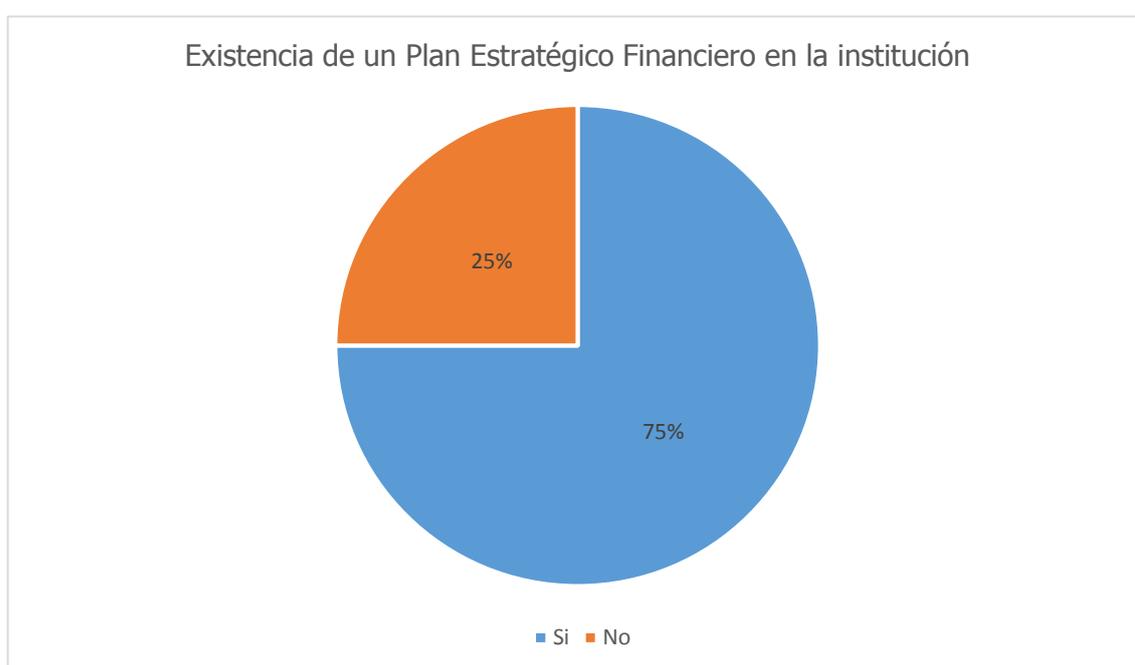


Gráfico 4-3: Existencia de un Plan Estratégico Financiero en la institución

Fuente: Tabla 4-3

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Análisis e interpretación de resultados

El 75% del personal encuestado de la Cooperativa 15 de Agosto de Pilacoto respondió que la institución actualmente cuenta con un plan estratégico financiero, pero el 25% de los colaboradores no saben si existe un plan estratégico financiero vigente que pueda ayudarlos en sus labores.

5. Cumplimiento de objetivos, a través del plan estratégico financiero de la institución

Tabla 5-3: Cumplimiento de objetivos, a través del plan estratégico financiero de la institución

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	12%
Indeciso	3	38%
En desacuerdo	4	50%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	8	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la COAC 15 de agosto de Pilacoto

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

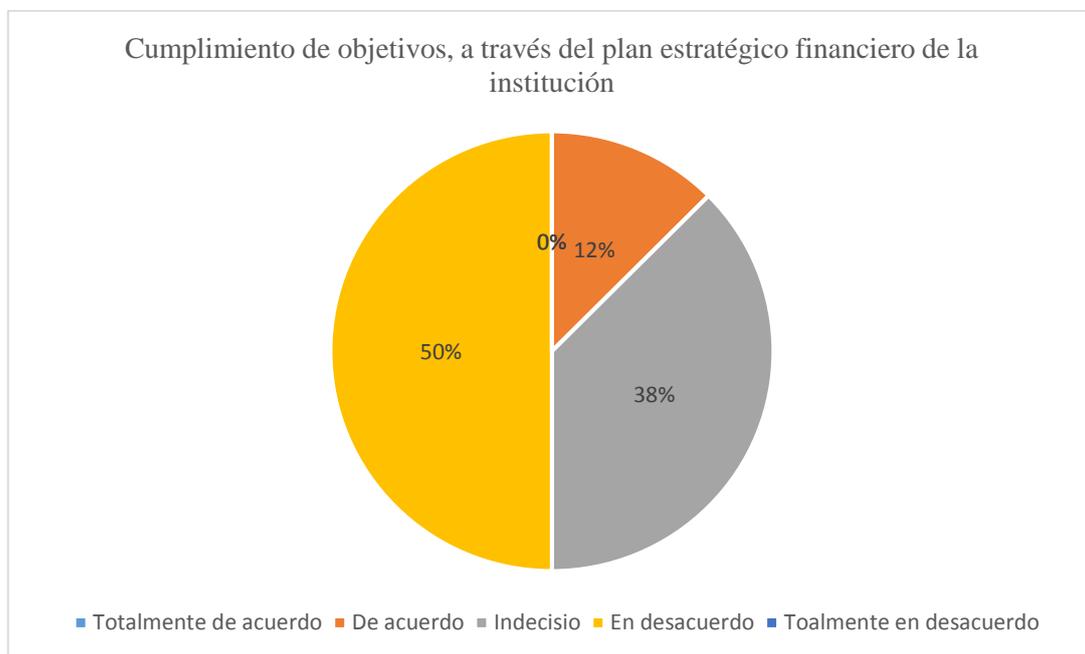


Gráfico 5-3: Cumplimiento de objetivos, a través del plan estratégico financiero de la institución

Fuente: Tabla 5-3

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Análisis e interpretación de resultados

El 50% de las personas encuestadas respondieron que el plan estratégico financiero actual no está cumpliendo con los objetivos propuestos, y que el direccionamiento de la institución se está viendo afectado de una manera negativa, proponiendo la actualización de estrategias y objetivos establecidos, el 38% de las personas encuestadas se encuentran indecisos de responder, se debe a que la situación actual de la institución ha disminuido su nivel de confianza, y recalcan que los objetivos deben ser tomados en cuenta para poder avanzar, el 12% de las personas encuestadas están de acuerdo pero a su vez mencionan que los objetivos contemplados en la institución deben ser actualizados para tener un mejor desempeño en alcanzar las metas que se han planteado.

6. Actualización del Plan Estratégico Financiero de la institución

Tabla 6- 3: Actualización del Plan Estratégico Financiero de la institución

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Total	8	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la COAC 15 de agosto de Pilacoto

Elaborado por: Chancusig A., 2021.



Gráfico 6-3: Actualización del Plan Estratégico Financiero de la institución

Fuente: Tabla 6 - 3

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Análisis e interpretación de resultados

El 100% de las personas encuestados afirman que, la actualización del plan estratégico financiero, es necesario ya que recalcan que un plan financiero permite la mejor toma de decisiones, y actualizar esta herramienta permitiría contemplar las amenazas externas que atraviesa la institución, así como reforzar las políticas y objetivo internos.

7. Socialización de políticas y objetivos con los colaboradores

Tabla 7-3: Socialización de políticas y objetivos con los colaboradores

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	37%
A veces	4	50%
No	1	13%
Total	8	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la COAC 15 de agosto de Pilacoto

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

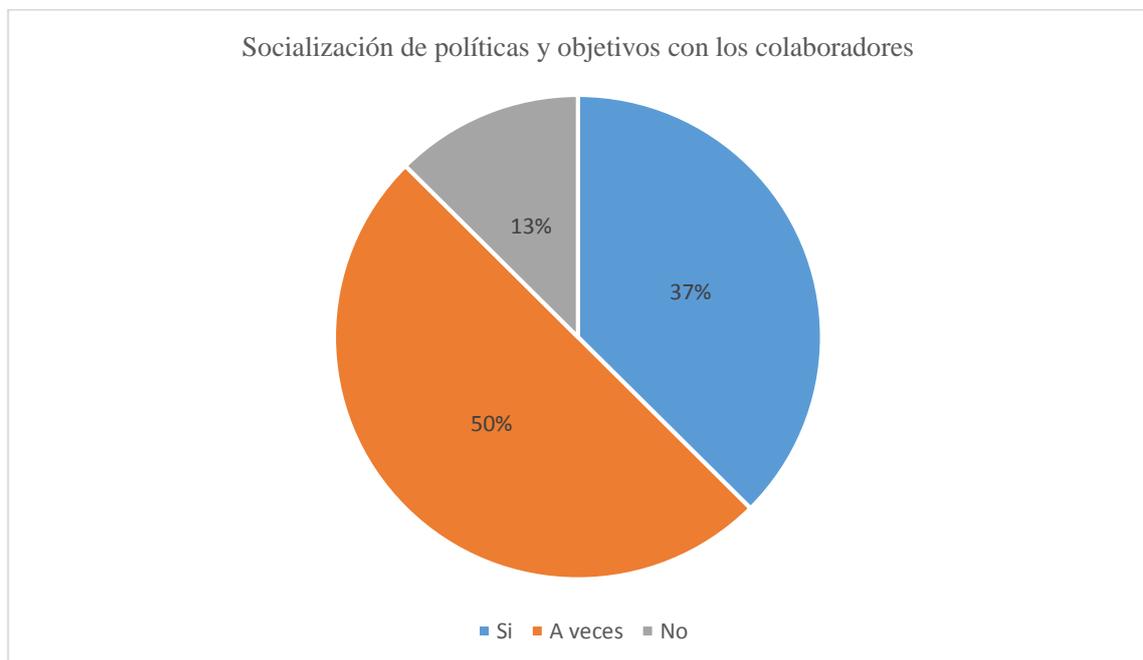


Gráfico 7-3: Los objetivos y políticas internas socializadas con los colaboradores

Fuente: Tabla 7 - 3

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Análisis e interpretación de resultados

El 50% de las personas encuestadas indican que en ocasiones se ha socializado los objetivos que la institución desea alcanzar, y no están conformes con las decisiones que se toman, ya que quisieran proponer un punto de vista diferente, así como las políticas internas que no todos lo tienen en cuenta, el 37% de las personas encuestadas afirman que se les indica los objetivos y políticas de la institución, pero que se las aplica de forma parcial, así mismo el 13% de las personas encuestadas afirman que no se ha socializado las políticas y objetivos de la institución y que no tiene claro las metas planteadas, pero están dispuestos a seguirlas en caso de que sean socializadas.

8. Beneficio principal que aumente la motivación y desempeño laboral

Tabla 8-3: Beneficio principal que aumente la motivación y desempeño laboral

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos salariales	4	50%
Programas de capacitación	3	37%
Actividades que refuercen el compañerismo	0	0%
Trato justo y equitativo	1	13%
Aumento de tecnología	0	0%
Total	8	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la COAC 15 de agosto de Pilacoto

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

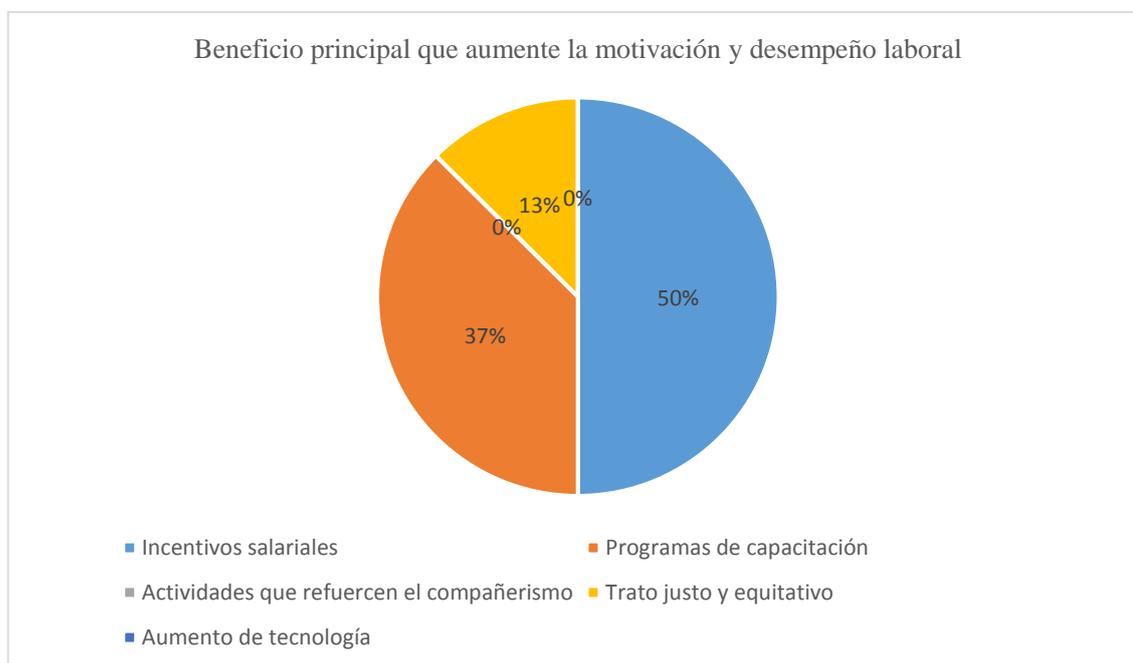


Gráfico 8-3: Beneficio principal que aumente la motivación y desempeño laboral

Fuente: Tabla 8 - 3

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Análisis e interpretación de resultados

El 50% de las personas encuestadas afirman que la mejor motivación es un incentivo salarial basado en las metas que ellos se proponen y que la institución los aprueba, los colaboradores anuncian que cada uno de ellos captan varios socios al día, e incentivan el ahorro a familiares y conocidos, atrayendo inversiones para la cooperativa, el 37% de las personas encuestadas afirman que es necesario capacitar al personal, ya que tienen en cuenta que los programas de capacitación, son muy importantes porque con ellos los colaboradores se encuentran actualizados en cada una de las funciones que les son asignadas, el 13% de las personas encuestadas afirman que una de las opciones eficientes de motivación es el trato justo y equitativo que refuerce la confianza entre los colaboradores, y los jefes de cada área, así como el compañerismo entre los colaboradores.

3.1.2. Resultado de las encuestas aplicada a los socios de la institución

1. Tiempo de permanencia como socio de la institución

Tabla 9-3: Tiempo de permanencia como socio de la institución

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	80	33%
Un año	73	21%
Dos años	84	26%
Mas de dos años	59	20%
Total	296	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la COAC 15 de agosto de Pilacoto

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

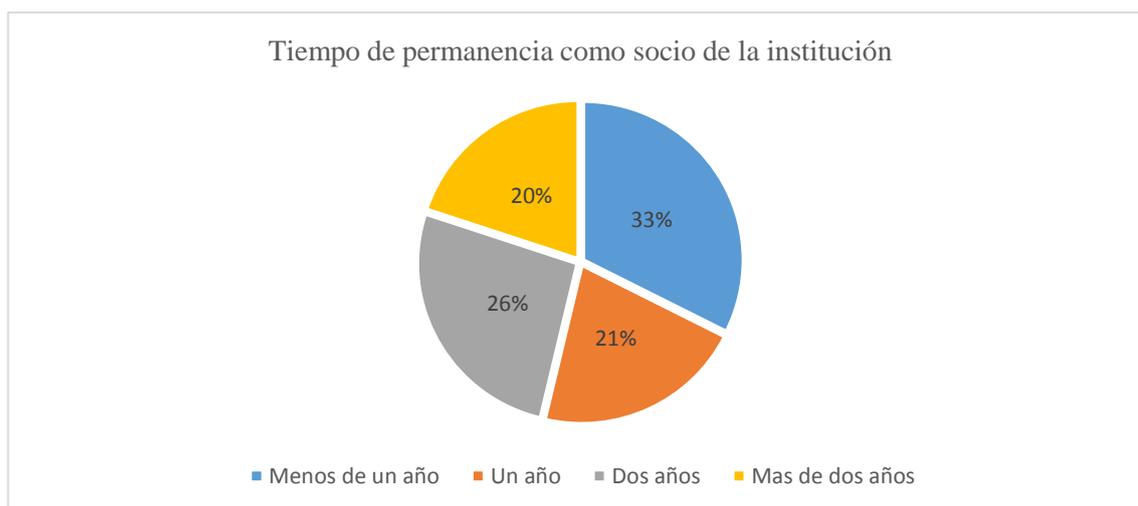


Gráfico 9-3: Tiempo de permanencia como socio de la institución

Fuente: Tabla 1-3

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Análisis e interpretación de resultados

El 33% de las personas encuestadas afirman que tienen menos de un año siendo socios de la COAC., el 21% de los encuestados afirman tener alrededor de un año perteneciendo a la institución, el 26% de los encuestados afirman que llevan alrededor de dos años en la institución, el 20% de los encuestados afirman que han pertenecido a la institución por más de dos años.

Nos da como referencia que la institución se esmera por conseguir nuevos socios, cada día, priorizando el ahorro financiero en cada una de las familias.

2. Frecuencia de visitas a la cooperativa.

Tabla 10-3: Frecuencia de visitas a la cooperativa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	26	9%
Semanalmente	66	22%
Quincenalmente	88	30%
Mensualmente	116	39%
Total	296	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de la COAC 15 de agosto de Pilacoto

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

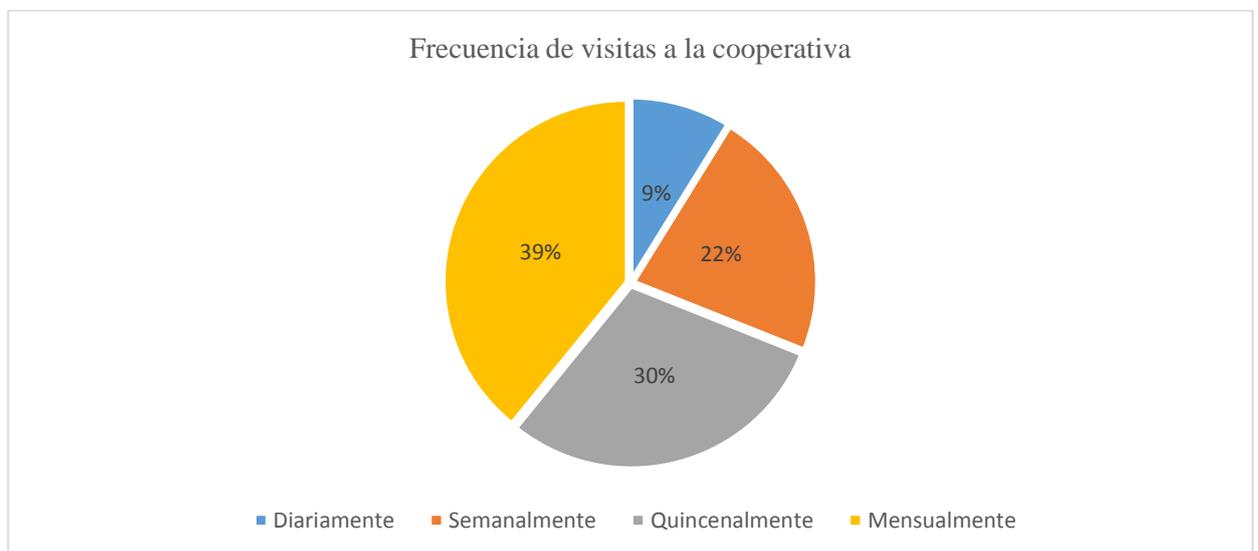


Gráfico 10-3: Frecuencia de visitas a la cooperativa.

Fuente: Tabla 1-3

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Análisis e interpretación de resultados

El 39% de las personas encuestadas afirman que visitan las instalaciones de la COAC., mensualmente esto debido a que los asesores de recaudación, se dirigen personalmente a sus negocios, no tiene la necesidad de acudir a la institución, solo cuando es necesario, el 30% indica que cada quincena visitan la cooperativa, esto debido a que solo tienen sus ahorros y que solo realizan depósitos o pagos de los productos financieros que han solicitado, el 22% indica que su visita es semanal, se da por las transacciones que realizan, y por los pagos frecuentes, el 9% de los encuestados afirman que su visita a la institución es diaria, por que realizan depósitos y transacciones de los negocios que ellos son propietarios.

3. Atención al cliente por parte de la institución

Tabla 11-3: Atención al cliente por parte de la institución

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	64	22%
Bueno	102	34%
Regular	84	28%
Deficiente	46	16%
Total	296	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la COAC 15 de agosto de Pilacoto

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

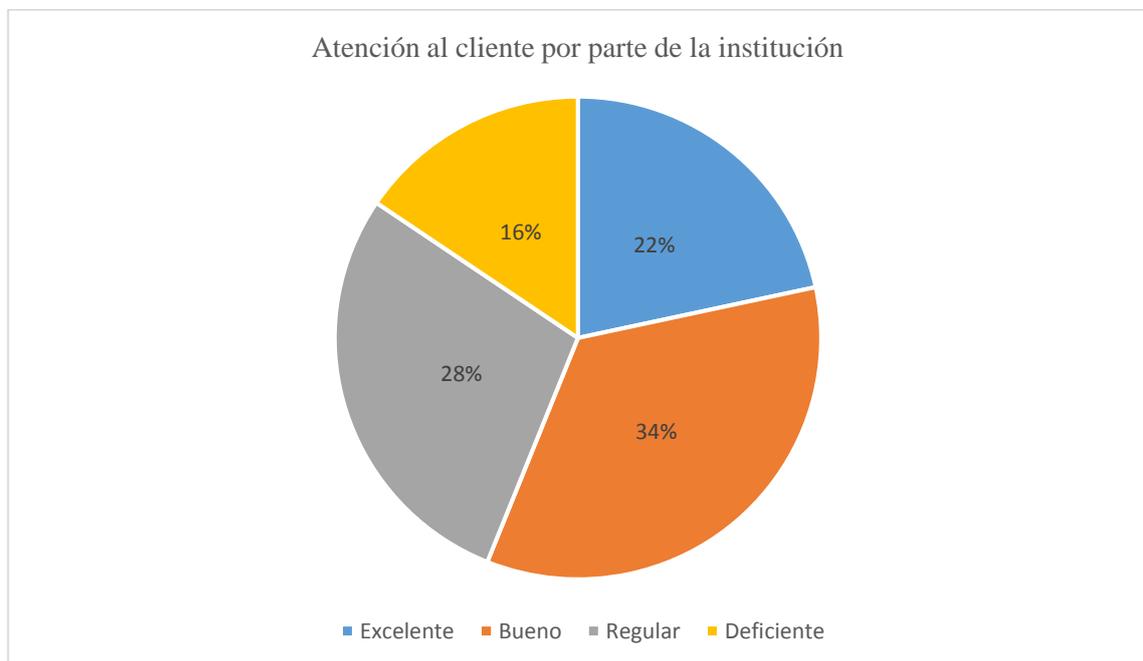


Gráfico 11-3: Atención al cliente por parte de la institución

Fuente: Tabla 3-3

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Análisis e interpretación de resultados

El 22% de las personas encuestadas afirman que la atención es excelente, el 34% de las personas encuestadas afirman que la atención es buena, y que por falta de conocimiento de atención al cliente de algunos colaboradores no podían señalar que era excelente, el 28% de los encuetados afirman que la atención es regular, ya que el personal de cajas con frecuencia tenía retrasos y fallas en el sistema, el 16% afirma que la atención al cliente es deficiente, y mencionan que es por las fallas en el sistema de la cooperativa.

4. Horario de atención

Tabla 12-3: Horario de atención

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Adecuadas	78	26%
Medianamente adecuadas	134	45%
Inadecuadas	84	29%
Total	296	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la COAC 15 de agosto de Pilacoto

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

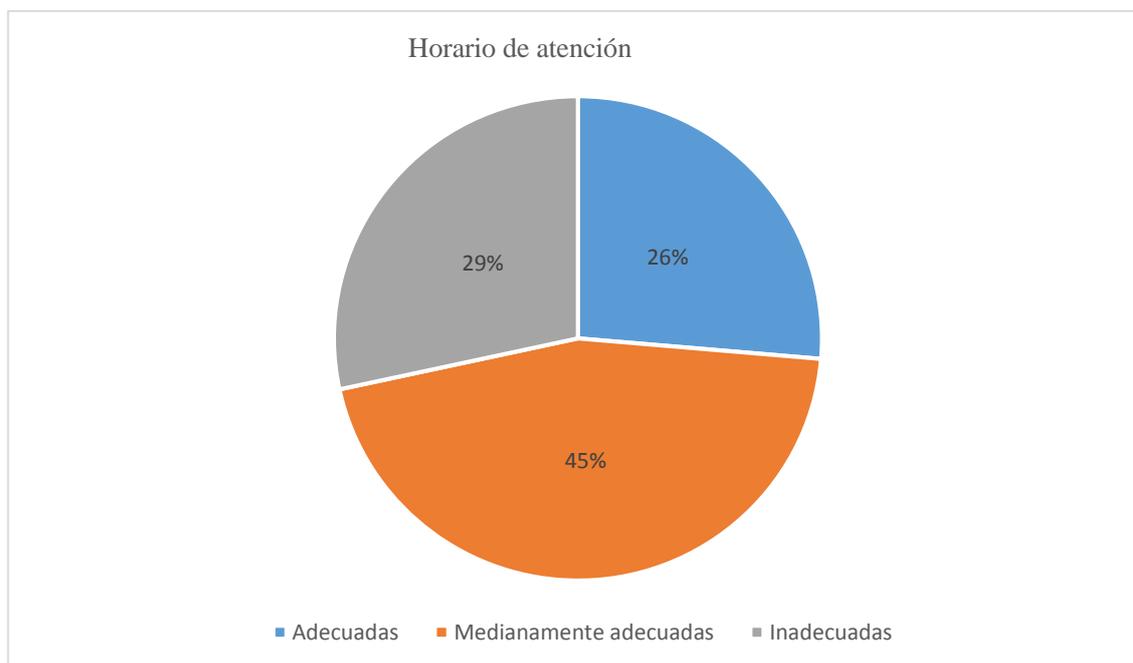


Gráfico 12-3: Horario de atención de la institución

Fuente: Tabla 4-3

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Análisis e interpretación de resultados

El 45% de los encuestados afirman que el horario de atención de la COAC., es medianamente adecuado debido a que los socios consideran que por su situación laboral necesitan que el horario de apertura sea más temprano, el 26% de los encuestados consideran que el horario adecuado ya que todas las instituciones financieras, tienen el mismo horario de apertura y están conformes al horario actual de la institución, el 29% de los encuestados consideran que el horario de apertura y cierre debe ser modificado por el tema laboral.

5. Infraestructura y distribución de oficinas

Tabla 13-3: Infraestructura y distribución de oficinas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Adecuadas	196	66%
Medianamente adecuadas	93	32%
Inadecuadas	7	2%
Total	296	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la COAC 15 de agosto de Pilacoto

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

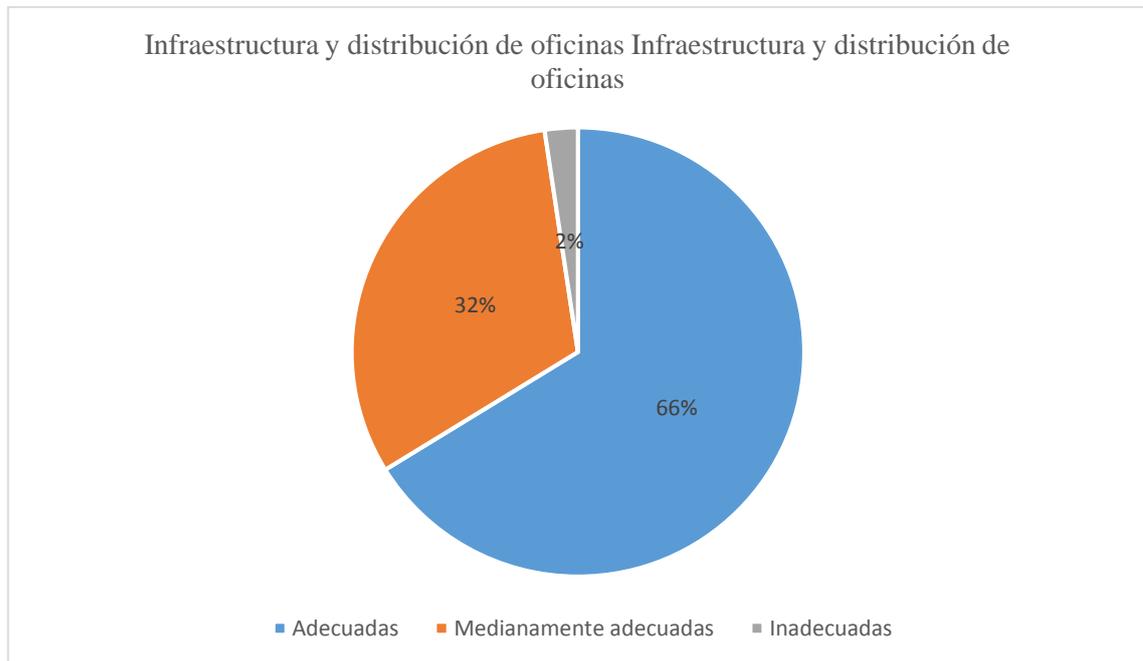


Gráfico 13-3: Infraestructura y distribución de oficinas

Fuente: Tabla 5-3

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Análisis e interpretación de resultados

El 66% de las personas encuestadas respondieron que las instalaciones son adecuadas, y han sufrido cambios repentinos dando un clima de comodidad y seguridad a los socios de la institución, el 32% de los encuestados mencionan que las instalaciones son medianamente adecuadas, ya que se debe tomar en cuenta la distribución de los departamentos para una atención más favorable confiable y rápida, el 2% de encuestados indica que las instalaciones son inadecuadas, ya que es un espacio pequeño con el que se cuenta, los departamentos, no se encuentran señalizados y no se puede saber dónde pedir información o realizar un trámite oportuno, afirman los encuestados.

6. Servicio realizado con mayor frecuencia en la institución

Tabla 14-3: Servicio realizado con mayor frecuencia en la institución

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Créditos	87	29%
Cobro de bonos y pago de servicios básicos	49	17%
Certificados de aportación	81	27%
Ahorros	79	27%
Total	296	100%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la COAC 15 de agosto de Pilacoto

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

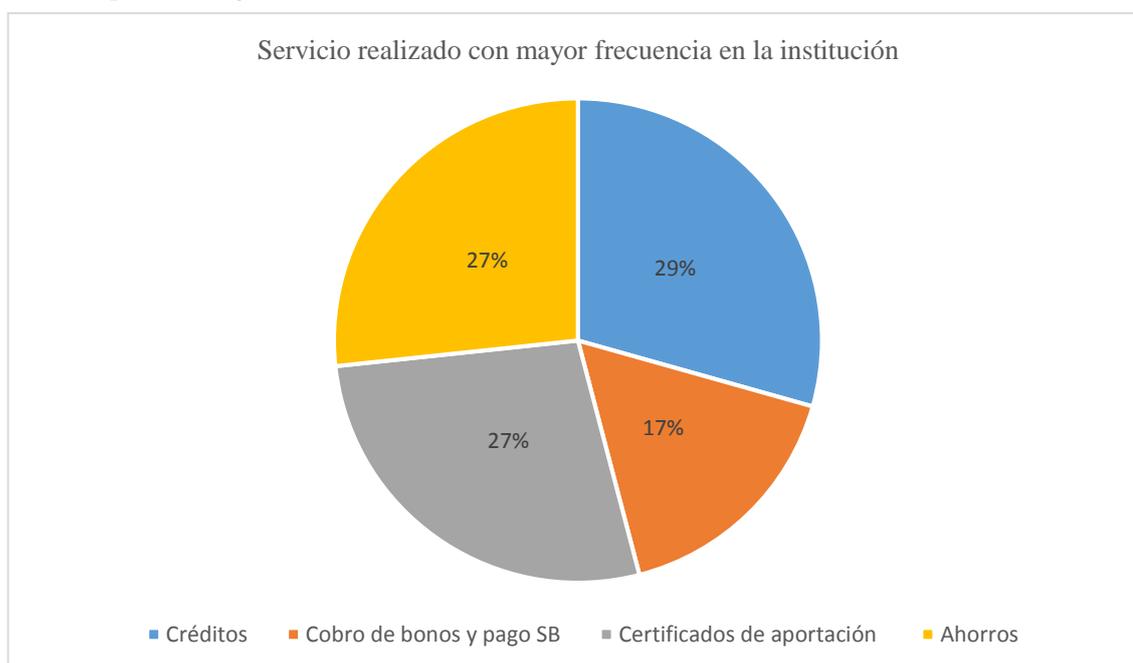


Gráfico 14-3: Servicio realizado con mayor frecuencia en la institución

Fuente: Tabla 6 - 3

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Análisis e interpretación de resultados

El 29% de las personas encuestadas son socios que han optado por los créditos que ofrece la institución, sin embargo el 27% de los encuestados afirman que los ahorros es el producto que más utilizan, esto debido a la institución opta por las microempresas y negocios familiares para impulsar los ahorros que se genera, el 27% de los encuestados optan por las inversiones, esto debido a que la institución impulsa la recaudación de inversiones a un nivel de superación, y el 17% utiliza los servicios complementos de la institución, porque se encuentran cerca a sus domicilios.

7. Tiempo de espera de trámites en la institución

Tabla 15-3: Tiempo de espera de trámites en la institución

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	62	21%
Bueno	105	35%
Regular	97	33%
Deficiente	32	11%
Total	296	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la COAC 15 de agosto de Pilacoto

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

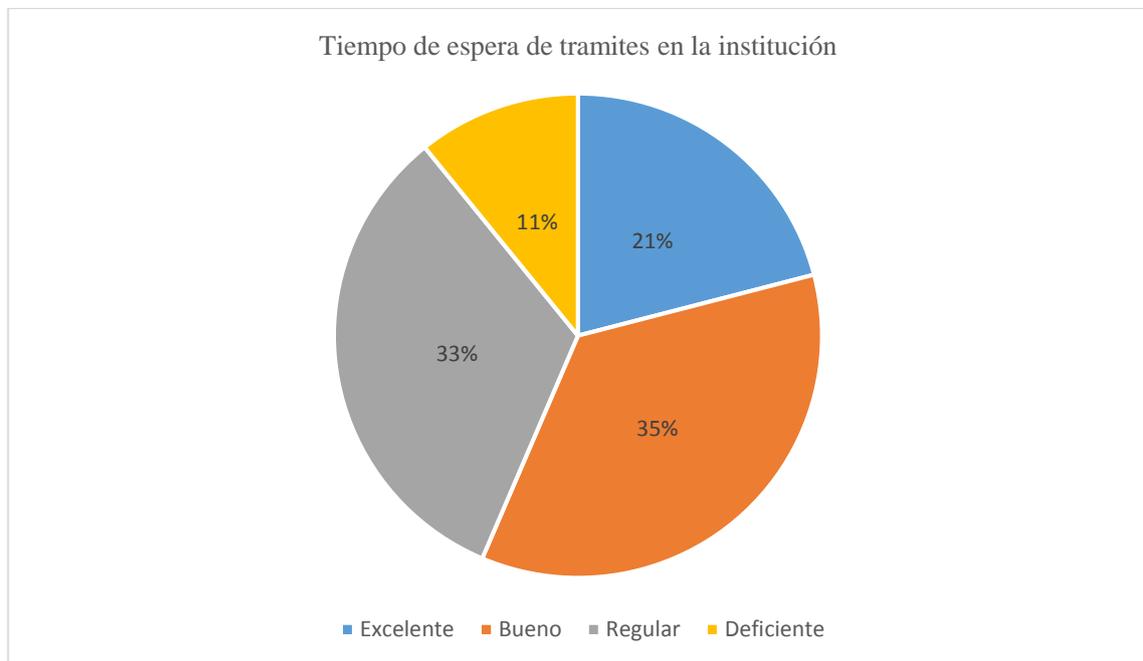


Gráfico 15-3: Calificación del tiempo de espera en las solicitudes que usted realiza a la institución

Fuente: Tabla 7 - 3

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Análisis e interpretación de resultados

El 21% de las personas encuestadas menciona que el tiempo de espera en las solicitudes es excelente, el 35% de los encuestados afirman que el tiempo de espera es bueno, debido a los percances en las respuestas a las solicitudes de crédito, el 33% de los encuestados afirman que el tiempo de espera es regular, y mencionan que solicitan solo montos mínimos, y el 11% menciona que el tiempo de espera es deficiente, se comenta que el análisis para el monto que solicitan es decadente y que debería agilizar el proceso en montos mínimos a mil USD.

8. Recomendación de la cooperativa a familiares amigos, conocidos

Tabla 16-3: Recomendación de la cooperativa a familiares amigos, conocidos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	167	69%
No	129	31%
Total	296	100,00%

Fuente: Encuesta realizada a empleados de la COAC 15 de agosto de Pilacoto

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

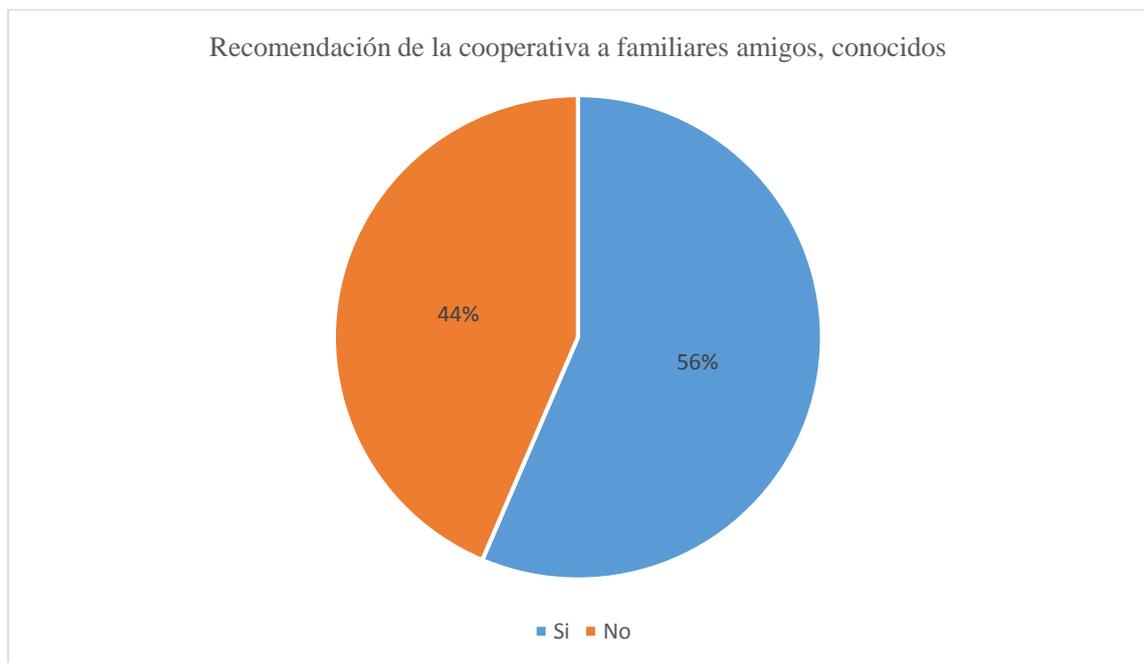


Gráfico 16-3: Recomendación de la cooperativa a familiares amigos, conocidos

Fuente: Tabla 8 - 3

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Análisis e interpretación de resultados

El 56% de las personas encuestadas afirman que recomiendan a sus conocidos y familiares acudir a la cooperativa, porque es una institución de confianza y seguridad, pero que se deben tomar las estrategias necesarias para poder incrementar la confianza de sus socios, el 44% de los encuestados no recomendarían a la institución, mencionan que ello realizaron sus ahorros, inversiones y créditos por una necesidad, y por qué la institución se encuentra cerca a su domicilio, pero que no se sienten convencidos de los productos financieros que ofrece la cooperativa.

3.1.3. Resultados de la entrevista

Tabla 17-3: Entrevista aplicada al gerente General de la COAC. “15 de Agosto de Pilacoto Ltda.”

Preguntas	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> Situación financiera actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto Ltda. 	<p>En estos tiempos de incertidumbre nos hemos mantenidos fuertes ante cualquier adversidad, los resultados no han sido lo que se esperaba, el crecimiento de activos ha crecido en un 7%, crecimiento de utilidades a un nivel óptimo del 8%, la cartera de morosidad se reducida según las normas establecidas, pero se busca la forma de reducir a un nivel donde no exista complicaciones, y el plan estratégico financiero es nuestra opción para que se pueda llegar a este objetivo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del plan estratégico financiero en la institución 	<p>Plan estratégico que se rige la cooperativa es muy bueno se planifica objetivos a mediano y largo plazo, dependiendo de los cumplimientos de los objetivos se puede ir avanzando.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Adaptación del plan estratégico financiero a las necesidades de los socios y colaboradores 	<p>Se utiliza las necesidades de los socios para crear objetivos, y de esta manera poder solventar las mismas con productos financieros, y se impulsa a diario los nuevos productos financieros.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Plan Estratégico Financiero mide la eficiencia y eficacia de su institución 	<p>Si, por que un plan estratégico financiero es la base para poder encaminar los objetivos, y la toma de decisiones es mucho más optima y fácil.</p>
<ul style="list-style-type: none"> El Plan Estratégico Financiero afecta a la toma de decisiones 	<p>Si, con el plan financiero podemos adelantarnos a hechos que pueden suscitar, y resguardarnos para el futuro, siempre se evalúan los resultados financieros, para buscar necesidades en el área.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Consideración de nuevos proyectos para la COAC. 	<p>Si, ya que todas las cooperativas tienen planificaciones a futuro y ser competitivos para alcanzar el éxito.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • FODA de la institución 	<p>El FODA de la institución se caracteriza por las oportunidades, que tiene la cooperativa, el valor agregado y políticas, para asegurar el futuro institucional, buscar oportunidades en el mercado y hacerlas fortalezas para guiar a la institución a ser mejores.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sugerencia para la institución. 	<p>Que sigan innovando proyectos a futuro, para poder aplicarlos, así como seguir reforzando los productos financieros, realizar inversiones en la tecnología para que la institución siga encaminada al éxito y al crecimiento, con la mejor toma de decisiones por parte de los directivos y la colaboración mutua de nuestros querido colaboradores.</p>

Fuente: Entrevista aplicada al gerente General de la COAC. “15 de Agosto de Pilacoto Ltda.”

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

3.1.4. Discusión general de resultados de encuestas aplicadas

La Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto Ltda. Agencia Matriz, es una institución que impulsa al ahorro y a la innovación financiera en el Barrio Pilacoto, según el estudio realizado se puede afirmar con la pregunta número 4 de la encuesta a los colaboradores de la institución, que la COAC., tiene actualmente un Plan estratégico Financiero, pero se puede afirmar que los colaboradores califican al plan estratégico financiero como decadente, porque no se están cumpliendo con los objetivos planteados, además se entiende que los colaboradores no se encuentran socializados con la toma de decisiones que realizan los directivos, mediante los resultados de la pregunta número 7 de la encuesta a los colaboradores, en el cual afirman que un plan estratégico financiero debe ser actualizado, haciendo referencia a como se encuentra el país, es decir realizando un análisis externo de todas las amenazas que tiene la institución.

De igual manera, se aplicó las encuestas a los socios de la institución y de acuerdo a la pregunta número 8 de las encuestas realizadas el 44% de los socios afirman que no recomendarían la cooperativa, esto es un dato que se debe tomar en cuenta, la fidelización de los clientes no está dando resultado, porque la cooperativa no provoca un impacto de confianza, a pesar de que el 56% afirme recomendar la institución, se debe tratar de fidelizar a los socios, impulsando los productos financieros con los que cuenta la COAC., en el estudio también se comprueba con la pregunta número 1 de la encuesta a los socios, que solo el 20% de la muestra es parte de la cooperativa más de dos años, esto indica que la cooperativa, no tiene socios que puedan

permanecer en la institución por más de dos años, y que el 33% de la institución son socios nuevos con los que se debe impulsar el ahorro para llegar a la fidelización de los clientes.

3.1.5. Discusión de la entrevista al gerente general

En la entrevista realizada al gerente general de la COAC. “15 de agosto de Pilacoto LTDA.”, se puede mencionar que la institución tiene grandes ambiciones, y todo se basa en las estrategias tecnológicas, y nuevos productos que promocionan, mirando siempre las necesidades que la población sostiene, el Eco. Oscar Geovanny Almachi, que amablemente brindo sus estrategias en la entrevista realizada, en la pregunta numero 4 menciona que un plan estratégico financiero es la base de una institución, que ellos se acogen a un plan estratégico financiero para poderse encaminar a los objetivos y que la toma de decisiones sea de una manera más fácil y precisa, el entrevistado está consciente de que un plan estratégico bien desarrollado ayuda a que la empresa pueda superarse, en la pregunta 2, menciona que el plan estratégico financiero es bueno, y que depende siempre de los objetivos se puede ir avanzando, entonces el enfoque que se puede dar, es que hay que cumplir con los objetivos ya planteados para poder continuar de mejor manera, segundo datos del entrevistado, y como menciona en la pregunta 1, la COAC. No se ha dejado vencer por las adversidades, bajando la morosidad y creciendo en activos, es por eso que se puede proponer estrategias las cuales ayuden a optimizar esos activos, y bajar el nivel de morosidad a un nivel más bajo, la institución se encuentra en el segmento 4, y sería un honor ayudar a que pueda subir de categoría, a través de las propuestas que se podría indicar al finalizar este estudio, como la institución tiene en cuenta que sin proyectos las intuiciones no podrían avanzar también se podrían proponer campañas de ayuda social, para que se puede fortalecer la confianza con los socios, en cuanto a la sugerencia que da el Economista, de puede mencionar que pide seguir innovando proyectos, la inversión en la tecnología, la ayuda social en el barrio y todo lo que se ha venido realizando.

La institución cuenta con un amplio campo de oportunidades, lo que se pretende es ayudar que la institución aproveche al máximo las oportunidades que brinda el barrio Pilacoto y sus ciudadanos, no solo sus habitantes, si no todas las personas de la Provincia, ya que una de las ambiciones de cualquier institución es ser reconocida a nivel nacional.

3.2. Identificación de la entidad



Tabla 18-3: Identificación de la entidad

PAÍS	Ecuador
PROVINCIA	Cotopaxi
CANTÓN	Latacunga
PARROQUIA	Guaytacama
BARRIO	Pilacoto
RAZÓN SOCIAL	Cooperativa de Ahorro y Crédito “15 de Agosto de Pilacoto Ltda.”
RUC	0591713124001
NOMBRE COMERCIAL	15 de Agosto de Pilacoto
REPRESENTANTE LEGAL	Eco. Oscar Geovanny Toaquiza Almachi
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL	Cooperativa de ahorro y crédito, dedicada a la intermediación financiera
SECTOR	Cooperativista (Cooperativas de ahorro y crédito)
SEGMENTO/NIVEL	4
TIPO DE CONTRIBUYENTE	Sociedad (Persona Jurídica)
SUBTIPO DE CONTRIBUYENTE	Sistema Financiero Popular y Solidario
AGENCIA	Matriz
DIRECCIÓN	Barrio Pilacoto Centro, frente a la iglesia
TELÉFONO	(03)2690-343
E-MAIL	coop15agostopilacoto@hotmail.com

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

3.2.1. Antecedentes Históricos

Un día domingo del mes de enero del 2007, se reúnen un grupo de amigos en el Barrio Pilacoto, parroquia Guaytacama Cantón Latacunga donde nace la idea de formar una Precooperativa, de Ahorro y Crédito en las cuales compartiendo diferentes criterios mentalizados por tres personas al frente, se decide oportunamente hacer reuniones sobre el Cooperativismo, después de hacer varias consultas con los Asesores nos manifiestan que de acuerdo a la ley deben ser un mínimo de catorce personas para lo cual se busca, amigos y más allegados y en vista que no existe aquí en la zona rural se procede a dar trámite en el MIES para poder trabajar en forma legal, donde se decide crear un capital de integración de 2477.50, Pasaron meses para conseguir el objetivo perseguido por todos los compañeros de aquel entonces, se consigue la personería jurídica de la **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "15 DE AGOSTO DE PILACOTO"**, según resolución 00037 del 17 de mayo del 2007. Para lo cual se inaugura la oficina al público un día domingo 12 de agosto del mismo año, donde se obtiene la masiva aceptación y felicitación de todas las personas del sector rural del barrio Pilacoto por haber creado una entidad de intermediación financiera.

Tabla 19-3: Portafolio de productos y servicios

PRODUCTO/ SERVICIO	DETALLE
CUENTAS	Ahorro a la vista
	Ahorro cliente
	Ahorro Agustín
	Recaudaciones
CRÉDITOS	Crédito de consumo
	Crédito emprendedor 15 de agosto
	Crédito actívate 15 de agosto
	Crédito negocio (microcrédito)
	Crédito hipotecario
CAPTACIONES	Inversiones
SERVICIOS	Seguro de desgravamen
SERVICIOS COOPERATIVOS	IESS
	Red Facilito
	Oferta transaccional
	Pago Ágil
	Pago de bono de desarrollo humano

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

3.2.2. Misión

“Proveer servicios financieros ágiles y pertinentes, mediante procesos financieros de constante innovación. Bajo principios cooperativistas de responsabilidad social, y parámetros eficientes servicios de calidad y calidez.”

3.2.3. Visión

“Crecer y desarrollarse de forma sostenida durante los próximos 4 años, y conseguir posesionarse como líder en sus localidades y mercados, con beneficios contundentes que nos permite acceder a la categoría de COAC del segmento 3.”

3.2.4. Valores corporativos

Nos sentimos comprometidos con nuestros socios, clientes y con lo que ellos representan. Estamos orgullosos de estar conformados por un grupo de personas que comparte una cultura con principios y valores comunes.

- **Honestidad:** Trabajamos con transparencia y honradez, cumpliendo siempre lo que ofrecemos.
- **Seguridad y Solvencia:** Somos una organización que genera confianza, en base a la solidez moral y financiera que nos caracteriza.
- **Vocación de Servicio:** Desarrollamos nuestro trabajo con calidez humana, esforzándonos por brindar el mejor servicio
- **Solidaridad:** Apoyamos el mejoramiento de calidad de nuestros socios y clientes, buscando el fortalecimiento de sus finanzas y actuando con equidad
- **Compromiso:** Actuamos convencidos de que debemos dar más de lo esperado, con un alto sentido de pertenencia a nuestra Cooperativa y con responsabilidad.

3.2.5. Organigrama estructural

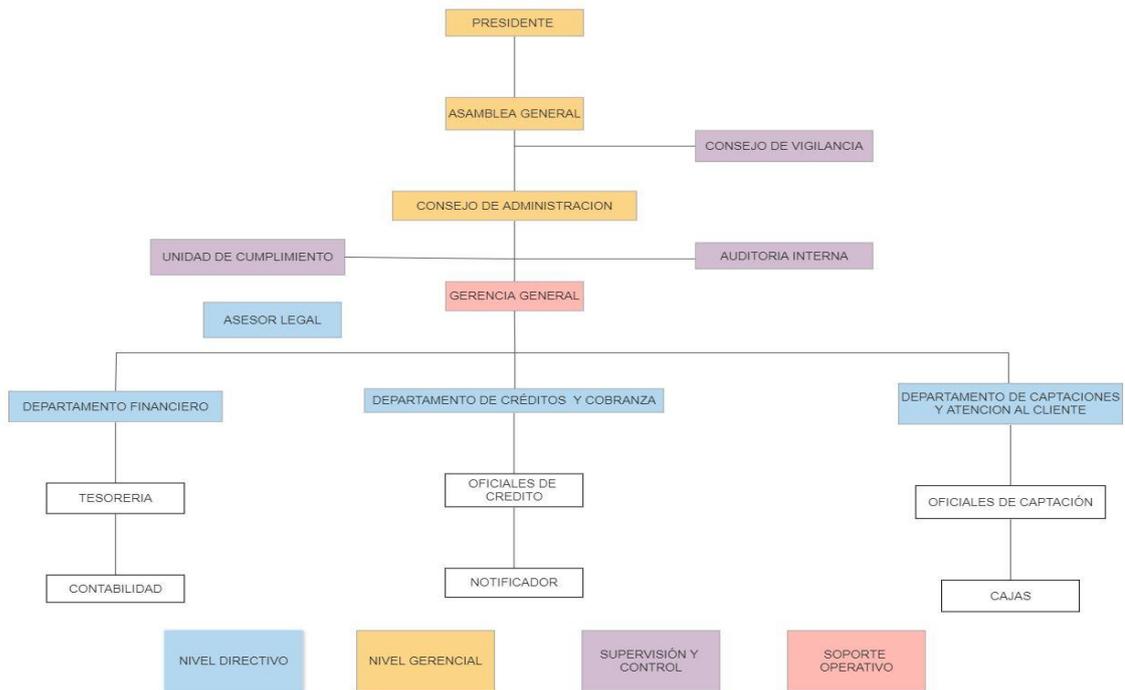


Figura 4-3: Organigrama estructural COAC. 15 de Agosto de Pilacoto

Fuente: Organigrama estructural COAC. 15 de Agosto de Pilacoto

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

3.3. Diagnóstico situacional de la COAC. “15 de Agosto de Pilacoto Ltda.”

Este diagnóstico permitirá conocer, el estado actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto Ltda., así como su desenvolvimiento en el entorno en donde se desarrolla tanto interno como externo, dando una muestra de su microentorno y macroentorno en el que se destaca la institución.

El propósito de realizar el análisis es hallar amenazas o contrariedades que impidan alcanzar los objetivos planteados, que crean un malestar en la vida de la institución, con ello se va a proponer estrategias, así como actividades que beneficien y fortalezcan a la institución.

3.3.1. Análisis externo

A través del análisis que se realiza en el macro y micro entorno, se obtiene la información que se presenta a continuación:

1. Macro entorno

- a) Entorno económico

- **Sector financiero privado**

El Sector Financiero Privado en el 2020 estuvo conformado por 64 entidades financieras. Los bancos privados concentran la mayor cifra de activos, 24 bancos representaron 76.5% del total de participación de activos; 36 cooperativas del segmento 1 alcanzaron el 21.7% en la participación de activos y 4 mutualistas registraron una participación de 1.8%. En términos de variación anual, el mayor cambio se registró en las cooperativas del segmento 1 con una tasa de 13.7%, seguido de los bancos privados con 8.9% y finalmente las mutualistas con 5.7% anual; la variación total del sector financiero privado fue de 9.9%.

Subsistemas	Número de entidades operativas	Activos	Participación en activos	Tasa de variación anual de activos
Bancos privados	24	46,713.3	76.5%	8.9%
Cooperativas (segmento 1)¹	36	13,228.4	21.7%	13.7%
Mutualistas	4	1,086.5	1.8%	5.7%
TOTAL	64	61,028.1	100.0%	9.9%

Figura 5-3: Estructura de la situación financiera

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020, p. 10).

Elaborado por: Banco Central del Ecuador, 2020.

Se puede apreciar que las cooperativas de ahorro y crédito cuentan con la confianza de los usuarios al ser más fácil de acceder, como se puede apreciar la tasa de variación anual de activos a sobrepasado por mucho a otras instituciones financieras, esto nos dice que la población opta más por las cooperativas de ahorro y crédito.

- **Evolución de los depósitos a la vista en el Sector Financiero Privado**

Los depósitos a la vista alcanzaron un saldo de USD 24,201 millones en noviembre de 2020, lo que representa un crecimiento anual de 12%. El crecimiento de los depósitos a la vista se explica por el incremento de los mismos en los bancos en 12.5%, en las cooperativas en 9.8% y en las mutualistas en 5.3%. Los depósitos a plazo, por su parte, registraron USD 21,475.2 millones con una tasa de variación anual de 13.1% que se explica por el crecimiento de los depósitos a plazo en las cooperativas en 17.9%, en los bancos 10.9% y en las mutualistas 7.6%.

Se puede analizar que las cooperativas de ahorro y crédito han tenido un fortalecimiento en depósitos a la vista con un porcentaje del 9.8% y en depósitos a plazo en un 17.9%, esto debido que las instituciones han fortalecido sus estrategias, al captar usuarios que puedan acceder a los servicios financieros ofertados, gracias a ello las cooperativas han incrementado sus recursos, ampliando su liquidez y mejorando su rentabilidad.



Gráfico 17-3: Evolución de depósitos a la vista y a plazo fijo

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020, p. 10).

Elaborado por: Banco Central del Ecuador, 2020.

- **Tasa de crecimiento de cartera de crédito anual**

Los segmentos de crédito consumo y productivo mantienen las primeras posiciones, con USD 16,513 millones y USD 13,323 millones, respectivamente; Progresivamente, se ubicó el producto microcrédito con USD 5,337 millones, continuamente se presentan los préstamos inmobiliarios con USD 3,548 millones y los créditos educativos con USD 387 millones.

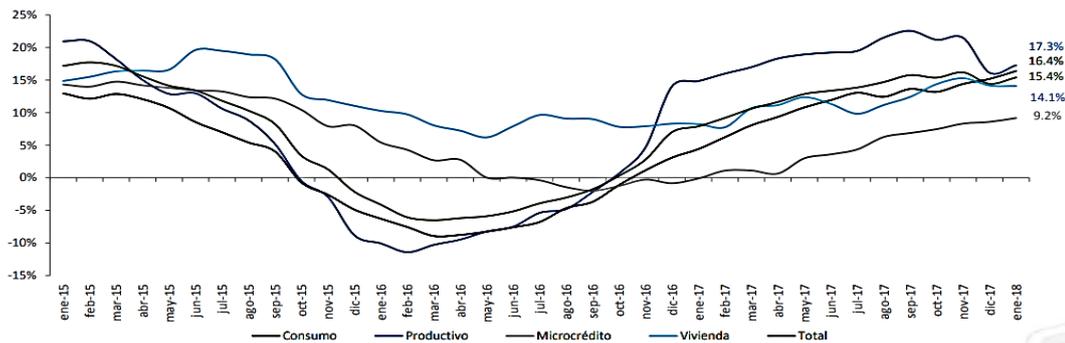


Gráfico 18-3: Tasa de crecimiento de cartera de crédito anual

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020, p. 10).

Elaborado por: Banco Central del Ecuador, 2020.

La cartera de crédito total tuvo nuevamente una tasa de crecimiento positivo de 0.3% luego de haber presentado dos meses consecutivos tasas negativas, mostrando así una leve recuperación en relación a los meses previos, además todos los tipos de crédito mostraron signos de recuperación; liderando el microcrédito con un crecimiento de 5.2% anual, seguido por el crédito de vivienda con una variación de 1.1% y consumo con una variación de 0.5%. El segmento productivo, por su parte, continuó con variaciones negativas, este mes del -1.9%.

Luego de una disminución, en la tasa de crecimiento para el fin del periodo 2020, se ha visto un incremento del 0.3% en el cual se destaca que los créditos han tomado las riendas para continuar con las actividades del sistema financiero.

- **Índice de morosidad por segmento de crédito**

En el año 2020, los segmentos de crédito con el índice de morosidad más alto fueron: microcrédito con 5.2%, seguido por el segmento de consumo con 4.4%, vivienda con 3.9%, educativo con

2.2% y productivo con 0.8%. Los SFPR y SFPS en conjunto, registraron una morosidad global de 3.2%.

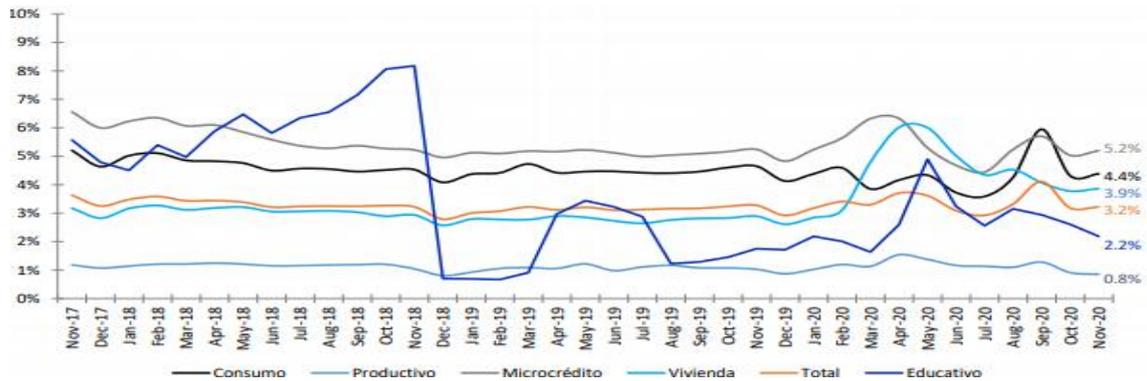


Gráfico 19-3: Índice de morosidad

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020, p. 10).

Elaborado por: Banco Central del Ecuador, 2020.

Ha sido un periodo con un índice de morosidad muy alto el cual es alarmante y se deben tomar las medidas necesarias para poder solventar estas pérdidas, los recursos colocados no han sido recuperados en su totalidad es por ello que las acciones que se tomen deben ser beneficiosas para que el sistema financiero pueda retomar su curso.

- **Tasa de interés activa y pasiva**

- ✓ **La tasa de interés activa:** es la tasa de interés que cobra una entidad financiera por un préstamo, el cual ha sido entregado a una persona natural o jurídica.
- ✓ **La tasa de interés pasiva:** es la tasa de interés que pagan las entidades financieras por concepto de captación, por las cuentas de ahorro o los certificados de aportaciones.

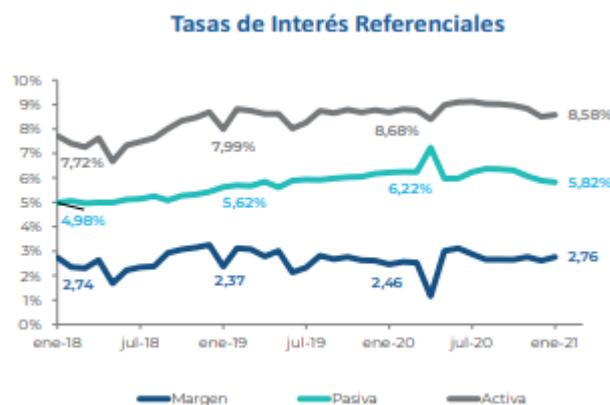


Gráfico 20-3: Tasa de interés activa y pasiva

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020, p. 10).

Elaborado por: Banco Central del Ecuador, 2020.

Como se muestra en la imagen el comportamiento de la tasa de interés activa es decreciente con un 0,10%, por lo que podemos concluir que el dinero que se ha recibido por las colocaciones no ha sido el esperado.

De la misma manera se muestra la tasa de interés pasiva, la cual tiene una disminución, encontrándose con una variabilidad del 0,40% comparado con el año 2020, por lo que afirmamos que para las instituciones financieras ha sido un beneficio, ya que los bancos y cooperativas pagan a las usuarias tasas de intereses más bajas.

- **Inflación**

Como se conoce, la inflación es la subida generalizada de precios de bienes o servicios de un país en un periodo determinado de tiempo, se puede evidenciar que en el mes de enero del 2021 existe un incremento en los precios por lo que la tasa de inflación es alta.



Gráfico 21-3: Inflación

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Elaborado por: Banco Central del Ecuador, 2020

Según la información que se presenta, se puede apreciar que en el 2019, sufrimos una alza con un 0.47% de inflación donde el alza de los productos fue abismal, dándonos una desestabilidad en la economía en el país, en enero del 2021, la inflación de igual manera en este periodo se ha incrementado en un 0.12% demostrando que nos encontramos en una inestabilidad financiera, con estos resultados se puede recalcar que es perjudicial para las entidades financieras ya que los usuarios toman en cuenta este factor económico, debido a que los precios se incrementan, el endeudarse no está en las posibilidades, así también el ahorro se ve afectado, ya que se retiran de las cuentas de ahorros el dinero, dejando sin liquidez a las entidades financieras.

- **Variación Producto Interno Bruto**

El PIB (Producto Interno Bruto), es un indicador económico de un país, el cual refleja el valor total de los productos y servicios que ha producido un país durante un período determinado de tiempo.

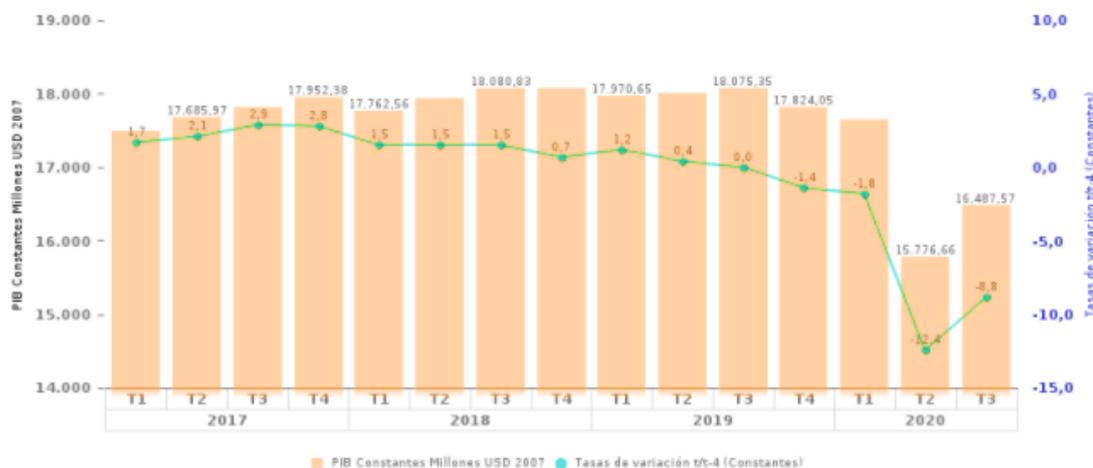


Gráfico 22-3: Variación Producto Interno Bruto

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020).

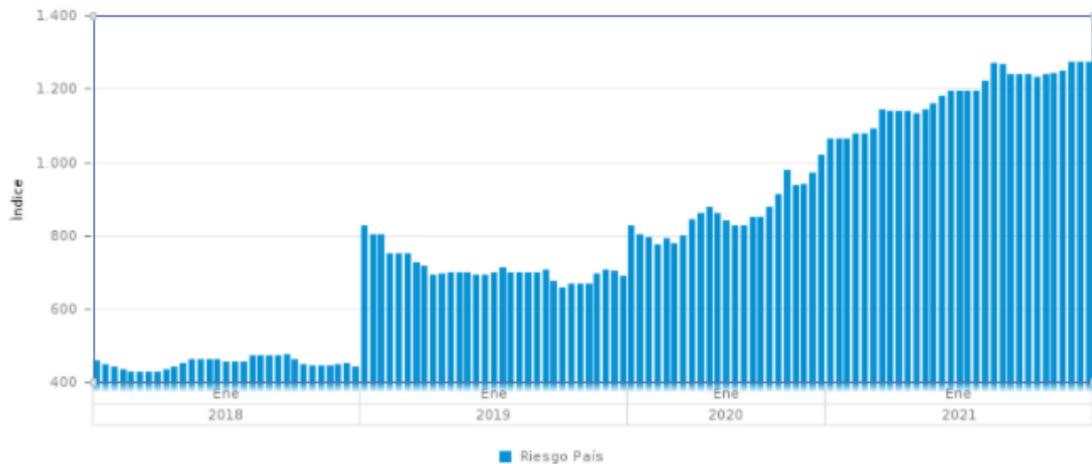
Elaborado por: Banco Central del Ecuador, 2020.

Con los datos recolectados en el tercer trimestre del 2020, se puede observar con detalle como desde el 2019 la variación del PIB, se ha ido disminuyendo, al finalizar el periodo 2019, el PIB se ha reducido al -1.4%, en el segundo trimestre del 2020, por factores políticos el PIB cayó al -12.4%, existieron pérdidas millonarias, en el tercer periodo del 2020, se ha visto un incremento del PIB, pero nos seguimos manteniendo en un rango negativo como es del -8.8%, el Ecuador se encuentra en una expansión, se prevé que se mantenga así y que no existan factores políticos que los puedan afectar de manera negativa.

b) Entorno legal y político

- **Riesgo país**

Como se conoce, el riesgo país es un indicador económico que mide la capacidad de cumplimiento de pago que tiene una nación, con una deuda externa, es decir, a través de este indicador las instituciones financieras externas de una nación, mide que tan probable es el incumplimiento de obligaciones financieras, se mide a través de varios factores económicos, políticos, institucionales, hay que tomar en cuenta que mientras más alto sea el riesgo en una nación la calificación será más alta, deduciendo que el país no tendrá capacidad de pago.



Fecha	Riesgo País
domingo 31 de enero de 2021	1.273
sábado 30 de enero de 2021	1.273
viernes 29 de enero de 2021	1.273
jueves 28 de enero de 2021	1.248
miércoles 27 de enero de 2021	1.242
martes 26 de enero de 2021	1.238

Gráfico 23-3: Riesgo país

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Elaborado por: Banco Central del Ecuador, 2020

Según la información que se presenta se deduce que el riesgo país en el Ecuador, en enero del 2021, es de 1.273, cifra muy alarmante en el cual nos indica que desde enero del 2018 nos encontrábamos debajo de los 600 puntos, para el año 2019, no manteníamos debajo de los 800, para enero del 2020, la cifra se encontraba bordeando los mil puntos, y para enero del 2021 está por encima de los 1200, es una realidad, las cifras del riesgo país nos dan una perspectiva financiera negativa, se puede considerar que el país se encuentra en una crisis económica, porque se está teniendo una desestabilidad financiera que se debe tomar en cuenta, la inestabilidad política ha sido uno de los factores que ha hecho que el país obtenga una calificación tan alta. Esto afecta de manera negativa a las instituciones financieras ya que las leyes pueden ser cambiantes en el sistema financiero y se debe estar prevenido ante cualquier incertidumbre que pueda atravesar el país.

- **Denuncias y quejas sobre el sistema financiero**

La Defensoría del Pueblo de Ecuador, como la Institución Nacional de Derechos Humanos, expresa su preocupación frente a los diferentes reclamos expresados por ciudadanos y ciudadanas por cobros indebidos, a través de sus cuentas bancarias por parte de diferentes entidades bancarias, caso que se suscitó en el año 2018, por los cobros indebidos a los usuarios de instituciones financieras de renombre. (Defensoría del Pueblo, 2018)

La ‘Súper’ de Bancos recibió 18 887 quejas por débitos no autorizados en general hasta diciembre pasado. De esa cifra, el 94% fue por servicios no financieros; es decir, 17 730. La entidad de control no precisó cuántos de estos casos han sido atendidos y solucionados. (El Comercio, 2018)

Ante lo que ha ocurrido en el año 2018, se ha visto una problemática que a las instituciones financieras afecta de una manera negativa, la falta de confianza por parte de los usuarios ha hecho que las instituciones financieras pierdan su credibilidad, se conoce que el sistema financiero es seguro y guarda el dinero de cada uno de sus clientes, pero el malestar como ciudadano común, es que algún momento podamos volver a vivir una situación deshonesta, si esto ha pasado en el año 2018, con un sistema que se ha visto vulnerado, es porque los sistemas de control no han tomado acciones de manera responsable, no se puede engañar a los ecuatorianos, se debe reforzar la confianza con los clientes, a través de un sistema financiero libre de corrupción.

c) Entorno sociocultural de Ecuador

- **Tasa de crecimiento poblacional**

Según los datos obtenidos del Instituto de Estadísticas y Censos 2010, la población con respecto a años anteriores ha estado en un crecimiento normal, las cifras de población es de 409.205 habitantes de los cuales 210.580 son mujeres y 198.625 son hombres, la tasa de crecimiento de la población indica que entre el año 2001 el porcentaje de población era del 46.07% y en el 2010 es de 53.93% destacando que hubo un aumento de la población en un 7.86%, un aumento significativo.

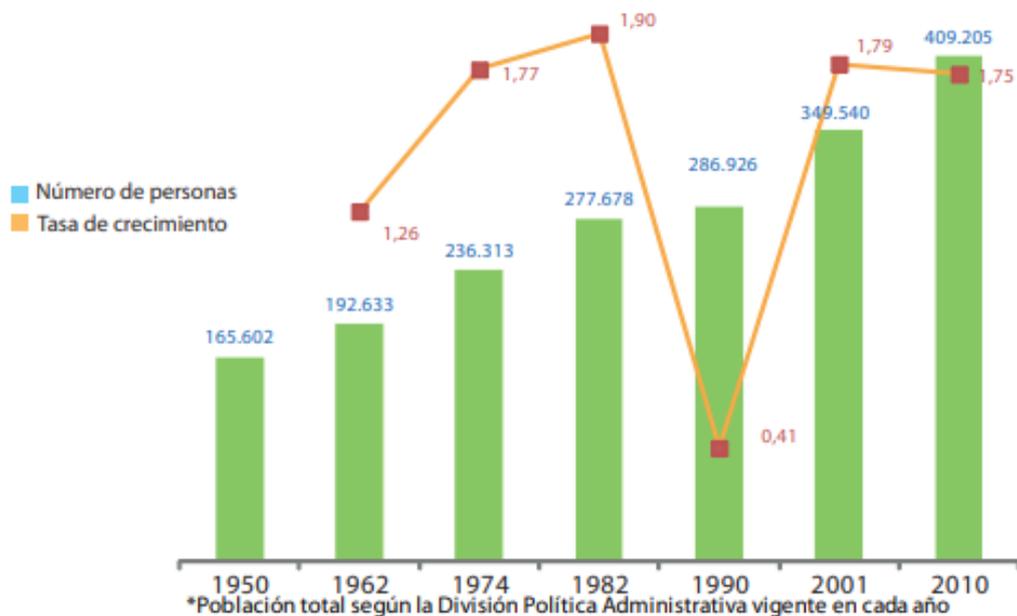


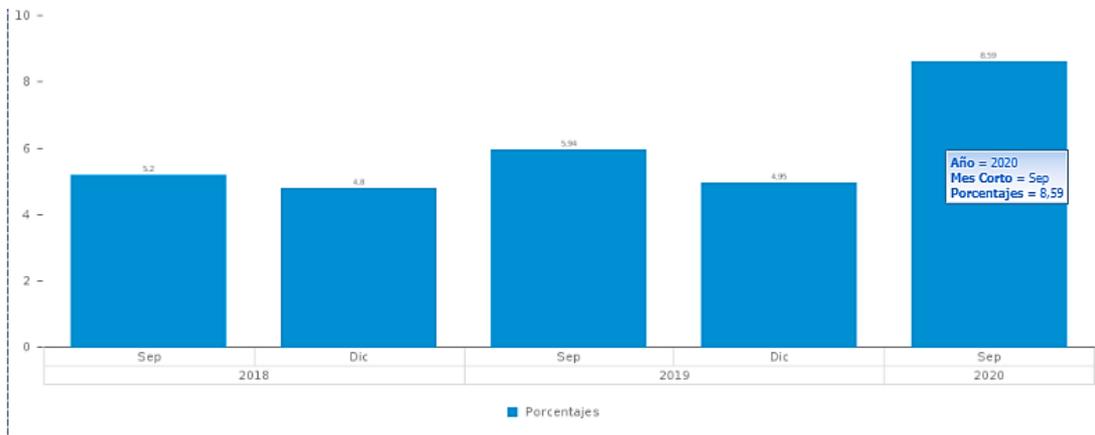
Gráfico 24-3: Tasa de crecimiento cotopaxense

Fuente: (Ecuador en cifras, 2010)

Elaborado por: INEC, 2010

- **Tasa de desempleo en el estado ecuatoriano**

La erradicación del desempleo es un tema muy preocupante y alentador saber cómo este indicador influye en la sociedad, es muy desesperante saber que la tasa de desempleo en el Ecuador no se ha erradicado por completo por todos los factores económicos, políticos, que ha tenido que pasar el país.



Año	Mes	Tasa de desempleo Urbano (Porcentajes)
2018	Septiembre	5,2
2018	Diciembre	4,8
2019	Septiembre	5,94
2019	Diciembre	4,95
2020	Septiembre	8,59

Gráfico 25-3: Tasa de desempleo

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020).

Elaborado por: Banco Central del Ecuador, 2020.

Como se aprecia en la información presentada se puede observar que el porcentaje de desempleo en el Ecuador es de 8.59%, un puntaje que ha subido radicalmente para el periodo de septiembre 2020, en comparación a el año 2019 que tiene un porcentaje del 4.95%.

- **La inseguridad y delitos a ciudadanos**

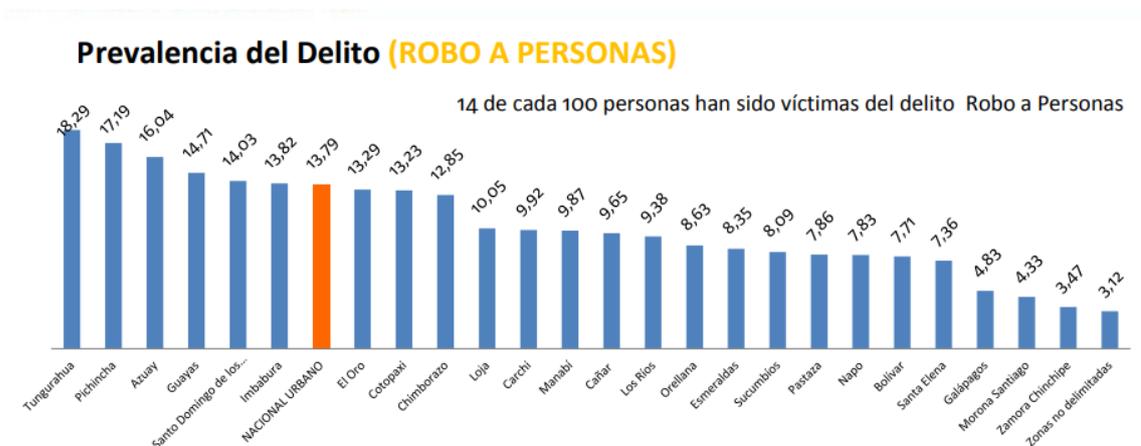


Gráfico 26-3: Prevalencia de delitos en Cotopaxi

Fuentes: (Ecuador en cifras, 2018).

Elaborado por: Ecuador en cifras, 2018.

Según datos del INEC, la prevalencia de delitos es un tema muy importante y al que no se puede erradicar de la noche a la mañana en la información presentada, se puede destacar que el robo a personas en Cotopaxi, se encuentra con el 13,23% es la novena provincia que se encuentra afectada por la delincuencia en el país el cual hace que la población tome las medidas necesarias, con los datos estadístico se conoce que de cada 100 habitantes 14 personas sufren de atracos, debido a la inseguridad del entorno en donde se desenvuelve cada individuo.

d) Entorno tecnológico en el Ecuador

- **Acceso a la tecnología de la información**

Indicadores de TIC 2019 (Nacional)	2018	2019	Variación (porcentual)	Significancia estadística*
Porcentaje de hogares con Acceso a internet	37,2	45,5	8,4	Si
Porcentaje de personas que utilizan internet ¹	55,9	59,2	3,3	Si
Proporción de personas que tienen celular activado	59,0	59,9	0,9	No
Proporción de personas que utiliza teléfonos smartphone ²	70,2	76,8	6,6	Si
Analfabetismo digital ³	10,7	11,4	0,7	No

(*) No: significa que el indicador es estadísticamente igual en los dos periodos al 95% de confianza
 (**) Si: significa que el indicador es estadísticamente diferente en los dos periodos al 95% de confianza.
 Notas:
 1. Personas que utilizan internet, se refiere a la población de 5 y más años que ha usado internet en los últimos 12 meses, desde cualquier lugar.
 2. Porcentaje de teléfono inteligente.- se refiere a la población de 5 y más años con celular activado smartphone con respecto a la población de 5 y más años que tiene teléfono celular.
 3. Nota: Se considera Analfabeta Digital a una persona de 15 a 49 años cuando cumple simultáneamente tres características: 1) No tiene celular activado 2) En los últimos 12 meses no ha utilizado computadora 3) En los últimos 12 meses no ha utilizado internet.

Gráfico 27-3: Tics nacionales

Fuente: (Ecuador en cifras, 2019).

Elaborado por: INEC, 2019.

La información nos muestra que no todos los ciudadanos ecuatorianos tienen acceso al sistema de información, se muestra que, en el 2019, existe un 7% de analfabetismo digital comparado con el año anterior, se puede mencionar que este porcentaje no conoce sobre los sistemas de información actuales.

- **Inversión en TIC**

El Ecuador en los últimos años ha invertido en la tecnología de información y comunicación, tratándose de adaptar a las redes de comunicación, para que los ecuatorianos podamos estar conectados a las redes de comunicación infinitas, así también las empresas e instituciones también realizan esta inversión.

A continuación, se muestra información que, se ha podido recolectar de acuerdo al sector productivo en donde se desarrolla:

Porcentaje de empresas que realizan inversión en TIC, según sector económico

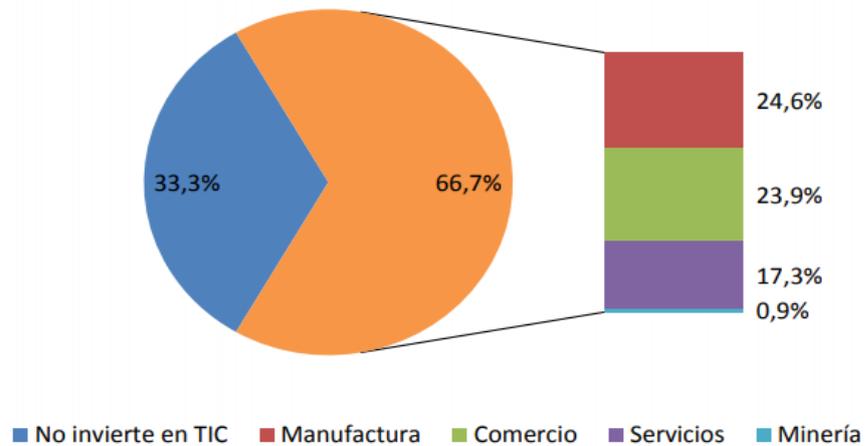


Gráfico 28-3: Inversiones en TIC'S

Fuente: (Ecuador en cifras, 2019).

Elaborado por: INEC, 2019.

Se aprecia en la gráfica que el 17.3% invierte en Tics dándonos a conocer que las instituciones de servicios, se encuentran en una actualización constante para brindar un excelente servicio. Análisis macroentorno de la cooperativa de ahorro y crédito “15 de Agosto de Pilacoto Ltda.”

Análisis del ambiente externo

Tabla 20-3: Análisis Externo

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO: MACROAMBIENTE COAC “15 DE AGOSTO DE PILACOTO LTDA”					
Nivel de Procesos	Macro procesos		Diagnostico	O	A
Entorno económico	Sector Financiero Privado	1	Crecimiento en el sector financiero	X	
		2	Disminución de los depósitos y ahorros a la vista, en comparación con los últimos periodos.		X
		3	La cartera de crédito se mantiene con el microcrédito al alza en este periodo.	X	
		4	El índice de morosidad está en aumento según el estudio presentado.		X

		5	Disminución de la tasa de interés activa		X
	Ciclo económico	6	Incremento de la tasa de inflación		X
		7	La economía del país se ha expandido con respecto al último periodo.	X	
Entorno político y ético	Desarrollo político	8	Incertidumbre política		X
	Ética empresarial	9	Quejas y denuncias sobre el sistema financiero.		X
Entorno legal	Legislación tributaria	10	Incremento de resoluciones de control de la cartera de crédito para las cooperativas.	X	
Entorno sociocultural	Condiciones demográficas	11	Crecimiento de la población cotopaxense.	X	
	Problemas sociales	12	Incremento de la tasa de desempleo		X
		13	Prevalencia de delitos en Cotopaxi		X
Entorno tecnológico	Avances tecnológicos	14	Aumento de analfabetismo digital	X	
		15	Aumento de inversiones gubernamentales en las Tics	X	

Elaborado por: Chancusig, A., 2021.

Micro entorno

Tabla 21-3: Análisis Micro entorno Ambiente Externo

ANÁLISIS EXTERNO MICROAMBIENTE DE LA COAC. “15 DE AGOSTO DE PILACOTO LTDA”							
NIVEL DE PROCESO	MACRO PROCESO	INTERROGANTES	S I	N O	DIAGNOSTICO	O	A
CLIENTES	Clientes	¿Los usuarios se sienten satisfechos con el sistema financiero cooperativo?	X		Los usuarios se sienten satisfechos con el sistema financiero	X	
		¿Los clientes han utilizado más los servicios	X		Los usuarios tienen un interés de ser parte de	X	

		financieros con las cooperativas de ahorro y crédito, que con cualquier otra institución financiera?			la cooperativa por la facilidad que ofrecen al ofertar un servicio financiero.		
PROVEEDORES	Poder de Negociación	¿Los proveedores son capaces de surtir a las instituciones con diversos servicios y productos requeridos por las instituciones financieras?	X		Los proveedores y su nivel de negociación, es alta, además ofrecen sistemas de alto control técnico	X	
COMPETIDORES	Actuales	Competidores cercanos	X		Competidores actuales -Cooperativa de Ahorro y Crédito Señor del Árbol -Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina - Cooperativa de Ahorro y Crédito Virgen del Cisne -Cooperativa de Ahorro y Crédito Nueva Esperanza -Banco mi Vecino Banco Pichincha		X

					-Banco del Barrio Banco Guayaquil		
	Oferta de productos de la competencia	¿Los productos y servicios financieros de la competencia, llevan un valor agregado?	X		Valor agregado en los productos financieros		X

Elaborado por: Chancusig, A., 2021.

3.3.2. Análisis interno

A través de un análisis interno se pretende destacar las fortalezas y debilidades de la institución, guiándonos en estos factores podemos conocer cómo se encuentra la institución, como es su desenvolvimiento con su entorno interno, cuales con las debilidades que podemos disminuir, y las fortalezas que podemos aprovechar.

A continuación, se presenta el análisis interno de la COAC. "15 de agosto de Pilacoto Ltda.", donde fueron participes los colaboradores de la institución.

Tabla 22-3: Análisis interno

FORTALEZAS	
1	Tasas de interés competitivas en el mercado: las tasas de interés en inversiones que brinda la institución son del 12%, una tasa de interés atractiva para que los socios puedan invertir en la institución.
2	Crecimiento en la cartera de productos financieros: la institución ha actualizado su cartera de productos, integrando productos que puedan satisfacer las necesidades de los socios es por ello que se ha incrementado la cartera de producto financieros: <ul style="list-style-type: none"> • Crédito emprendedor 15 de agosto • Crédito actívate 15 de agosto • Cuenta Agustín • Cuenta super Agustín
3	Condiciones de la infraestructura: La infraestructura e s lacarte de presentación para que un negocio pueda surgir, dando una expectativa de comodidad y bienestar, es así que la institución ha dado una iniciativa en adaptar la infraestructura para que los socios puedan sentirse bien en un ambiente de seguridad y confianza.

4	Baja cartera de morosidad: la cartera de morosidad ha estado siempre bajo los estándares que dicta las instituciones gubernamentales, como es la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)
5	Crecimiento de la cartera de crédito: la cartera de crédito se ha incrementado en el último periodo dando una perspectiva de solidez en el mercado.
6	Incremento de activos y patrimonio: la institución ha dado a conocer en su estado de situación inicial el aumento de recursos en un nivel superior en comparación a los periodos anteriores.
DEBILIDADES	
1	Baja promoción de la nueva cartera de productos financieros, ya que no se cuenta con un plan de marketing la institución ha dado una baja promoción en los nuevos productos financieros.
2	Falta de asistencia técnica por parte de los colaboradores: los colaboradores deben estar pendientes a que los socios primerizos al realizar un crédito, deben tener una asistencia especial para que no se generen complicaciones en el transcurso de la cobranza del crédito.
3	Aumento de cuentas inactivas en la institución: el número de cuentas inactivas ha aumentado, al no contar con una estrategia de reactivación de cuentas, los socios dejan de interesarse por los productos financieros de la institución.
4	Incremento de cartera de crédito vencida y por vencer: no se cumplen a cabalidad las políticas de cobranza, así como se observa la falta de control por parte de los jefes de crédito, al colocar un crédito.
5	Falta de comunicación de Políticas internas en la institución: la relación que debe tener los jefes y los colaboradores debe ser a través de un vínculo de confianza y de comunicación, para que no se generen malos entendidos y todos se encaminan a cumplir los objetivos de la institución, como se presenta en los datos de las encuestas realizada a los colaboradores se afirma que los colaboradores no tienen una comunicación de las políticas internas de la institución.
6	Disminución de cumplimientos y objetivos institucionales: el resultado de los objetivos se ha visto en disminución debido a la falta de asistencia técnica a los socios e inversionistas

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

3.3.3. *Análisis FODA*

Tabla 23-3: Análisis FODA

ANÁLISIS INTERNO			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Tasas de interés competitivas en el mercado	D1	Baja promoción de la nueva cartera de productos financieros
F2	Crecimiento en la cartera de productos financieros	D2	Falta de asistencia técnica por parte de los colaboradores
F3	Condiciones de la infraestructura	D3	Aumento de cuentas inactivas en la institución
F4	Baja cartera de morosidad	D4	Incremento de cartera de crédito vencida y por vencer:
F5	Crecimiento de la cartera de crédito	D5	Falta de comunicación de Políticas internas en la institución
F6	Incremento de activos y patrimonio	D6	Disminución de cumplimientos y objetivos institucionales
ANÁLISIS EXTERNO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Crecimiento en el sector financiero	A1	Disminución de los depósitos y ahorros a la vista, en comparación con los últimos periodos.
O2	La cartera de crédito se mantiene con el microcrédito al alza en este periodo.	A2	El índice de morosidad está en aumento según el estudio presentado.
O3	Disminución de la tasa de interés pasiva	A3	Disminución de la tasa de interés activa
O4	La economía del país se ha expandido con respecto al último periodo.	A4	Incremento de la tasa de inflación
O5	Incremento de resoluciones de control de la cartera de crédito para las cooperativas.	A5	Incertidumbre política
O6	Crecimiento de la población cotopaxense.	A6	Quejas y denuncias sobre el sistema financiero.
O7	Los usuarios se sienten satisfechos con el sistema financiero	A7	Incremento de la tasa de desempleo
		A8	Prevalencia de delitos en Cotopaxi

O8	Los usuarios tienen un interés de ser parte de la cooperativa por la facilidad que ofrecen al ofertar un servicio financiero.	A9	Competidores cercanos, que tratan de ganar un puesto en el mercado.
O9	Los proveedores y su nivel de negociación, es alta.	A10	Valor agregado en los productos financieros

Elaborado por: Chancusig A., 2021

A través de la matriz FODA, se puede destacar una matriz de priorización la cual nos podrá ayudar a la evaluación de oportunidades y amenazas de mayor influencia en la institución, tomando en cuenta el impacto que tendrá en cada una de ellas.

Tabla 24-3: Escala de calificación

ESCALA DE CALIFICACION POR EL GRADO DE IMPACTO	
IMPACTO BAJO	1
IMPACTO MEDIO	3
IMPACTO ALTO	5

Elaborado por: Chancusig A., 2021

Tabla 25-3: Evaluación FODA

MEDIOS EXTERNOS		IMPACTO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
OPORTUNIDADES				
O1	Crecimiento en el sector financiero	5	0.07	0.35
O2	La cartera de crédito se mantiene con el microcrédito al alza en este periodo.	5	0.06	0.3
O3	La economía del país se ha expandido con respecto al último periodo.	3	0,02	0.06
O4	Incremento de resoluciones de control de la cartera de crédito para las cooperativas.	5	0.05	0.25
O5	Crecimiento de la población cotopaxense.	3	0.03	0.09
O6	Los usuarios se sienten satisfechos con el sistema financiero	5	0.08	0.4
O7	Los usuarios tienen un interés de ser parte de la cooperativa por la facilidad que ofrecen al ofertar un servicio financiero.	5	0.08	0.4

O8	Los proveedores y su nivel de negociación, es alta.	3	0.03	0.09
O9	Aumento de inversiones gubernamentales en las Tics	5	0.06	0.3
SUBTOTAL		42	0.53	2.35
AMENAZAS		IMPACTO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
A1	Disminución de los depósitos y ahorros a la vista, en comparación con los últimos periodos.	5	0.09	0.45
A2	El índice de morosidad está en aumento según el estudio presentado.	5	0.08	0.4
A3	Disminución de la tasa de interés activa	3	0.04	0.12
A4	Incremento de la tasa de inflación	5	0.06	0.3
A5	Incertidumbre política	1	0.01	0.01
A6	Quejas y denuncias sobre el sistema financiero.	1	0.02	0.02
A7	Incremento de la tasa de desempleo	3	0.04	0.12
A8	Prevalencia de delitos en Cotopaxi	1	0.01	0.01
A9	Competidores cercanos, que tratan de ganar un puesto en el mercado.	5	0.06	0.3
A10	Valor agregado en los productos financieros	5	0.06	0.3
SUBTOTAL		34	0.47	2.03
TOTAL		75	1	4,38

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Al analizar la matriz que se ha realizado se puede mencionar que la ponderación total de las oportunidades es de 2,35, y las amenazas de 2,03, por lo cual se puede afirmar que el medio ambiente externo es favorable para la institución, pero que se debe tomar en cuenta que la variabilidad no se da por mucha la diferencia así que se deben tomar las medidas necesarias para poder contrarrestar las amenazas.

A continuación, se presenta la matriz FODA en la cual ya se prioriza las oportunidades y amenazas que van a influir con mayor fuerza tanto positiva como negativamente a la institución:

Tabla 26-3: Resultados del FODA

ANÁLISIS INTERNO			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Tasas de interés competitivas en el mercado	D1	Baja promoción de la nueva cartera de productos financieros
F2	Crecimiento en la cartera de productos financieros	D2	Falta de asistencia técnica por parte de los colaboradores
F3	Condiciones de la infraestructura	D3	Aumento de cuentas inactivas en la institución
F4	Baja cartera de morosidad	D4	Incremento de cartera de crédito vencida y por vencer:
F5	Crecimiento de la cartera de crédito	D5	Falta de comunicación de Políticas internas en la institución
F6	Incremento de activos y patrimonio	D6	Disminución de cumplimientos y objetivos institucionales
ANÁLISIS EXTERNO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Crecimiento en el sector financiero	A1	Disminución de los depósitos y ahorros a la vista, en comparación con los últimos periodos.
O2	La cartera de crédito se mantiene con el microcrédito al alza en este periodo.	A2	El índice de morosidad está en aumento según el estudio presentado.
O3	Incremento de resoluciones de control de la cartera de crédito para las cooperativas.	A3	Incremento de la tasa de inflación
O4	Los usuarios se sienten satisfechos con el sistema financiero	A4	Incremento de la tasa de desempleo
O5	Los usuarios tienen un interés de ser parte de la cooperativa por la facilidad que ofrecen al ofertar un servicio financiero.	A5	Competidores cercanos, que tratan de ganar un puesto en el mercado.
O6	Aumento de inversiones gubernamentales en las Tics	A6	Valor agregado en los productos financieros

Elaborado por: Chancusig, A., 2021.

3.3.4. *Diagnostico financiero de la COAC. "15 de agosto de Pilacoto Ltda."*

Tabla 27-3: Análisis del Estado de Situación Financiera

CODIGO	CUENTAS	AÑO 2019	AÑO 2020	ANALISIS HORIZONTAL		VARIACION	ANALISIS VERTICAL	
				Var. Abs.	Var. Porc		Por componente	Por grupo
1	ACTIVO							
11	FONDOS DISPONIBLES	\$ 192.211,01	\$ 1.344.132,34	\$ 1.151.921,33	599%	INCREMENTO	33,60%	32,60%
1101	CAJA	\$ 101.375,99	\$ 220.388,81	\$ 119.012,82	117%	INCREMENTO	5,51%	5,34%
110105	EFFECTIVO	\$ 100.775,99	\$ 219.788,81	\$ 119.012,82	118%	INCREMENTO	5,49%	5,33%
11010505	VENTANILLAS	\$ -	\$ 82.952,67	\$ 82.952,67	100%	INCREMENTO	2,07%	2,01%
11 01 05 10	BOVEDA	\$ 100.775,99	\$ 136.836,14	\$ 36.060,15	36%	INCREMENTO	3,42%	3,32%
110110	CAJA CHICA	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ -	0%	IGUALDAD	0,01%	0,01%
11 03	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 86.317,62	\$ 1.119.707,42	\$ 1.033.389,80	1197%	INCREMENTO	27,99%	27,15%
11 03 10	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES	\$ 30.157,09	\$ 1.031.435,47	\$ 1.001.278,38	3320%	INCREMENTO	25,78%	25,01%
11 04	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	\$ 4.517,40	\$ 4.036,11	\$ -481,29	-11%	DISMINUCIÓN	0,10%	0,10%
13	INVERSIONES	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ -	0%	IGUALDAD	0,25%	0,24%
14	CARTERA DE CRÉDITOS	\$ 1.989.021,15	\$ 2.609.729,54	\$ 620.708,39	31%	INCREMENTO	65,23%	63,29%
14 02	Cartera de crédito de consumo prioritario por vencer	\$ 477.343,68	\$ 458.245,70	\$ -19.097,98	-4%	DISMINUCIÓN	11,45%	11,11%
14 04	Cartera de microcrédito por vencer	\$ 1.456.366,90	\$ 2.096.884,60	\$ 640.517,70	44%	INCREMENTO	52,41%	50,85%
14 26	Cartera de créditos de consumo prioritario que no	\$ 21.859,09	\$ 15.914,14	\$ -5.944,95	-27%	DISMINUCIÓN	0,40%	0,39%
14 28	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	\$ 93.616,91	\$ 78.619,12	\$ -14.997,79	-16%	INCREMENTO	1,97%	1,91%
14 50	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	\$ 7.115,99	\$ 5.285,33	\$ -1.830,66	-26%	DISMINUCIÓN	0,13%	0,13%
14 52	Cartera de microcrédito vencida	\$ 23.486,45	\$ 45.548,52	\$ 22.062,07	94%	INCREMENTO	1,14%	1,10%
14 99	(Provisiones para créditos incobrables)	\$ 90.767,87	\$ 90.767,87	\$ -	0%	IGUALDAD	2,27%	2,20%
16	CUENTAS POR COBRAR	\$ 23.099,51	\$ 36.733,44	\$ 13.633,93	59%	INCREMENTO	0,92%	0,89%

16 03	Intereses por cobrar de cartera de créditos	\$ 19.506,71	\$ 26.168,91	\$ 6.662,20	34%	INCREMENTO	0,65%	0,63%
16 03 10	Cartera de créditos de consumo prioritario	\$ 3.790,18	\$ 3.192,34	\$ -597,84	-16%	DISMINUCIÓN	0,08%	0,08%
16 03 20	Cartera de microcrédito	\$ 15.716,53	\$ 22.976,57	\$ 7.260,04	46%	INCREMENTO	0,57%	0,56%
16 14	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	\$ 1.920,61	\$ 4.100,74	\$ 2.180,13	114%	INCREMENTO	0,10%	0,10%
16 90	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	\$ 30.563,15	\$ 6.463,79	\$ -24.099,36	-79%	DISMINUCIÓN	0,16%	0,16%
16 99	(PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR)	\$ 28.890,96	\$ -	\$ -28.890,96	-100%	DISMINUCIÓN	0,00%	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 2.214.331,67	\$ 4.000.595,32	\$ 1.786.263,65	81%	INCREMENTO	100,00%	97,02%
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	\$ 25.323,47	\$ 92.604,61	\$ 67.281,14	266%	INCREMENTO	75,41%	2,25%
19	OTROS ACTIVOS	\$ 23.608,55	\$ 30.199,85	\$ 6.591,30	28%	INCREMENTO	24,59%	0,73%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 48.932,02	\$ 122.804,46	\$ 73.872,44	151%	INCREMENTO	100,00%	2,98%
TOTAL ACTIVO		\$ 2.263.263,69	\$ 4.123.399,78	\$ 1.860.136,09	82%	INCREMENTO	100,00%	100,00%
2	PASIVOS							
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$ 1.711.483,76	\$ 3.507.256,44	\$ 1.795.772,68	105%	INCREMENTO	96,95%	85,06%
21 01	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 481.184,11	\$ 663.711,48	\$ 182.527,37	38%	INCREMENTO	18,35%	16,10%
21 01 35	DEPOSITOS DE AHORRO	\$ 477.331,77	\$ 655.234,32	\$ 177.902,55	37%	INCREMENTO	18,11%	15,89%
21 01 35 05	AHORRO A LA VISTA	\$ 449.376,41	\$ 525.201,25	\$ 75.824,84	17%	INCREMENTO	14,52%	12,74%
21 01 35 10	AHORRO CLIENTE	\$ 22.648,75	\$ 107.147,21	\$ 84.498,46	373%	INCREMENTO	2,96%	2,60%
21 01 35 15	CUENTA AHORRO ESTUDIANTIL	\$ 5.306,61	\$ 17.692,69	\$ 12.386,08	233%	INCREMENTO	0,49%	0,43%
21 01 35 22	AHORRO AGUSTIN	\$ -	\$ 5.193,17	\$ 5.193,17	100%	INCREMENTO	0,14%	0,13%
21 01 40	OTROS DEPOSITOS	\$ 3.852,34	\$ 8.477,16	\$ 4.624,82	120%	INCREMENTO	0,23%	0,21%
21 01 40 05	BONO	\$ 3.852,34	\$ 8.477,16	\$ 4.624,82	120%	INCREMENTO	0,23%	0,21%
21 03	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 1.042.592,10	\$ 2.746.212,87	\$ 1.703.620,77	163%	INCREMENTO	75,91%	66,60%
21 05	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	\$ 187.707,55	\$ 97.332,09	\$ -90.375,46	-48%	DISMINUCIÓN	2,69%	2,36%
21 05 20	AHORRO ENCAJE	\$ 187.707,55	\$ 97.332,09	\$ -90.375,46	-48%	DISMINUCIÓN	2,69%	2,36%
25	CUENTAS POR PAGAR	\$ 104.124,32	\$ 110.435,12	\$ 6.310,80	6%	INCREMENTO	3,05%	2,68%
25 01	INTERESES POR PAGAR	\$ 53.627,56	\$ 88.842,74	\$ 35.215,18	66%	INCREMENTO	2,46%	2,15%
25 01 05	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ -	\$ 198,21	\$ 198,21	100%	INCREMENTO	0,01%	0,00%
25 01 05 05	INTERESES X PAG AHORRO A LA VISTA	\$ -	\$ 198,21	\$ 198,21	100%	INCREMENTO	0,01%	0,00%

25 01 15	INTERESES X PAG DEPOSITOS A PLAZO	\$ 53.627,56	\$ 88.644,53	\$ 35.016,97	65%	INCREMENTO	2,45%	2,15%
25 03	OBLIGACIONES PATRONALES	\$ 9.564,26	\$ 8.724,57	\$ -839,69	-9%	DISMINUCIÓN	0,24%	0,21%
25 04	RETENCIONES	\$ 2.486,21	\$ 5.095,98	\$ 2.609,77	105%	INCREMENTO	0,14%	0,12%
25 05	CONTRIBUCIONES IMPUESTOS Y MULTAS	\$ 5.180,45	\$ 786,96	\$ -4.393,49	-85%	DISMINUCIÓN	0,02%	0,02%
25 05 05	25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 4.981,20	\$ 737,46	\$ -4.243,74	-85%	DISMINUCIÓN	0,02%	0,02%
25 05 10	MULTAS	\$ -	\$ 20,00	\$ 20,00	100%	INCREMENTO	0,00%	0,00%
25 05 90	OTRAS CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS	\$ 199,25	\$ 29,50	\$ -169,75	-85%	DISMINUCIÓN	0,00%	0,00%
25 05 90 05	1% APORTE SEPS	\$ 199,25	\$ 29,50	\$ -169,75	-85%	DISMINUCIÓN	0,00%	0,00%
25 06	PROVEEDORES	\$ 32.919,78	\$ 6.984,87	\$ -25.934,91	-79%	DISMINUCIÓN	0,19%	0,17%
25 09	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	\$ 346,06		\$ -346,06	-100%	DISMINUCIÓN	0,00%	0,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ 1.815.608,08	\$ 3.617.691,56	\$ 1.802.083,48	99%	INCREMENTO	100,00%	87,74%
TOTAL PASIVO		\$ 1.815.608,08	\$ 3.617.691,56	\$ 1.802.083,48	99%	INCREMENTO	100%	87,74%
3	PATRIMONIO							
31	CAPITAL SOCIAL	\$ 170.736,28	\$ 186.486,72	\$ 15.750,44	9%	INCREMENTO	4,52%	4,52%
33	RESERVAS	\$ 262.174,99	\$ 317.038,64	\$ 54.863,65	21%	INCREMENTO	7,69%	7,69%
33 01	LEGALES	\$ 173.781,49	\$ 213.900,80	\$ 40.119,31	23%	INCREMENTO	5,19%	5,19%
33 03	ESPECIALES	\$ 88.393,50	\$ 103.137,84	\$ 14.744,34	17%	INCREMENTO	2,50%	2,50%
36	RESULTADOS	\$ 14.744,34		\$ -14.744,34	-100%	DISMINUCIÓN	0,00%	0,00%
TOTAL PATRIMONIO		\$ 447.655,61	\$ 503.525,36	\$ 55.869,75	12%	INCREMENTO	12,21%	12,21%
UTILIDAD		\$ -	\$ 2.182,86	\$ 2.182,86	100%	INCREMENTO	0,05%	0,05%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO+UTILIDAD		\$ 2.263.263,69	\$ 4.123.399,78	\$ 1.860.136,09	82%	INCREMENTO	100,00%	100,00%

Fuente: COAC. "15 de agosto de Pilacoto Ltda."

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Tabla 28-3: Análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias

CODIGO	CUENTAS	AÑO 2019	AÑO 2020	ANALISIS HORIZONTAL		VARIACIÓN	ANALISIS VERTICAL	
				Var. Abs.	Var. Porc		Por Grupo	Por Componente
5	INGRESOS							
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	\$ 400.393,70	\$ 389.595,50	\$ -10.798,20	-2,70%	DISMINUCIÓN	93,10%	93,10%
18728	Cartera de créditos de consumo prioritario	\$ 79.209,33	\$ 64.320,01	\$ -14.889,32	-18,80%	DISMINUCIÓN	15,37%	15,37%
18738	Cartera de microcrédito	\$ 314.779,05	\$ 317.211,77	\$ 2.432,72	0,77%	INCREMENTO	75,81%	75,81%
51 04 50	De mora	\$ 6.405,32	\$ 8.063,72	\$ 1.658,40	25,89%	INCREMENTO	1,93%	1,93%
54	INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 21.378,82	\$ 27.409,30	\$ 6.030,48	28,21%	INCREMENTO	6,55%	6,55%
56	OTROS INGRESOS	\$ 3.667,02	\$ 1.451,99	\$ -2.215,03	-60,40%	DISMINUCIÓN	0,35%	0,35%
	TOTAL INGRESOS	\$ 425.439,54	\$ 418.456,79	\$ -6.982,75	-1,64%	DISMINUCIÓN	100%	100%
4	GASTOS							
41	INTERESES CAUSADOS	\$ 108.899,04	\$ 177.095,21	\$ 68.196,17	62,62%	INCREMENTO	42,32%	42,54%
41 01 15	DEPOSITOS DE AHORRO	\$ 4.004,02	\$ 11.501,44	\$ 7.497,42	187,25%	INCREMENTO	2,75%	2,76%
41 01 15 05	INTERESES AHORRO A LA VISTA	\$ 3.851,52	\$ 4.942,90	\$ 1.091,38	28,34%	INCREMENTO	1,18%	1,19%
41 01 15 10	INTERESES AHORRO NAVIDEÑO	\$ 79,84	\$ -	\$ -79,84	-100,00%	DISMINUCIÓN	0,00%	0,00%
41 01 15 15	INTERESES CUENTA INVERSION	\$ 72,66	\$ 6.558,54	\$ 6.485,88	8926,34%	INCREMENTO	1,57%	1,58%
15006	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 104.895,02	\$ 165.593,77	\$ 60.698,75	57,87%	INCREMENTO	39,57%	39,78%
44	PROVISIONES	\$ 12.000,00	\$ 1.672,19	\$ -10.327,81	-86,07%	DISMINUCIÓN	0,40%	0,40%
44 02	CARTERA DE CREDITOS	\$ 8.000,00	\$ -	\$ -8.000,00	-100,00%	DISMINUCIÓN	0,00%	0,00%
44 03	CUENTAS POR COBRAR	\$ 4.000,00	\$ 1.672,19	\$ -2.327,81	-58,20%	DISMINUCIÓN	0,40%	0,40%
45	GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 281.099,57	\$ 236.219,01	\$ -44.880,56	-15,97%	DISMINUCIÓN	56,45%	56,75%
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	\$ 8.696,59	\$ 1.287,52	\$ -7.409,07	-85,20%	DISMINUCIÓN	0,31%	0,31%
48 10	15% PARTICIPACION DE EMPLEADOS	\$ 3.516,14	\$ 520,56	\$ -2.995,58	-85,20%	DISMINUCIÓN	0,12%	0,13%
48 15	25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 4.981,20	\$ 737,46	\$ -4.243,74	-85,20%	DISMINUCIÓN	0,18%	0,18%
48 20	Contribución SEPS	\$ 199,25	\$ 29,50	\$ -169,75	-85,19%	DISMINUCIÓN	0,01%	0,01%
	TOTAL GASTOS	\$ 410.695,20	\$ 416.273,93	\$ 5.578,73	1,36%	INCREMENTO	99,48%	100%
	RESULTADO DEL PERIODO	\$ 14.744,34	\$ 2.182,86	\$ -12.561,48	-85,20%	DISMINUCIÓN	0,52%	0,52%

Fuente: COAC. "15 de agosto de Pilacoto Ltda."

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

A través del análisis horizontal y vertical de las cuentas del Estado de Situación Financiera y del Estado de Pérdidas y Ganancias de los años 2019 y 2020, se ha podido observar la evolución de la institución financiera. El análisis que se ha realizado nos ayuda a observar cómo se encuentra compuesto los grupos monetarios de cada una de las cuentas que posee la institución financiera. Podemos mencionar que, en el Estado de Situación Financiera, los activos corrientes han aumentado de una manera abismal, un 81%, es lo que refleja el análisis, estos activos corrientes representan el 97.2% del total de activos, mientras que los activos no corrientes representan solo el 2,98% de activos totales, dejando en claro que la institución ha tenido un aumento de activos satisfactorio, representado por el 82% desde el año anterior.

Del mismo modo al analizar los pasivos se ve reflejado que el total pasivo ha tenido un alcance mayor de un 99%, es decir más deudas que sostiene la institución, en representación se puede observar que la institución mantiene solo deudas a corto plazo con el 87.74%, el patrimonio representado por el 12.21%, con un incremento del 12%.

La institución financiera ha venido creciendo a pasos agigantados, pero, así como se observa el aumento de activos, también se mira un endeudamiento que ha crecido, pero que la institución puede sostener, es así como la institución mantiene posicionarse y subir de categoría.

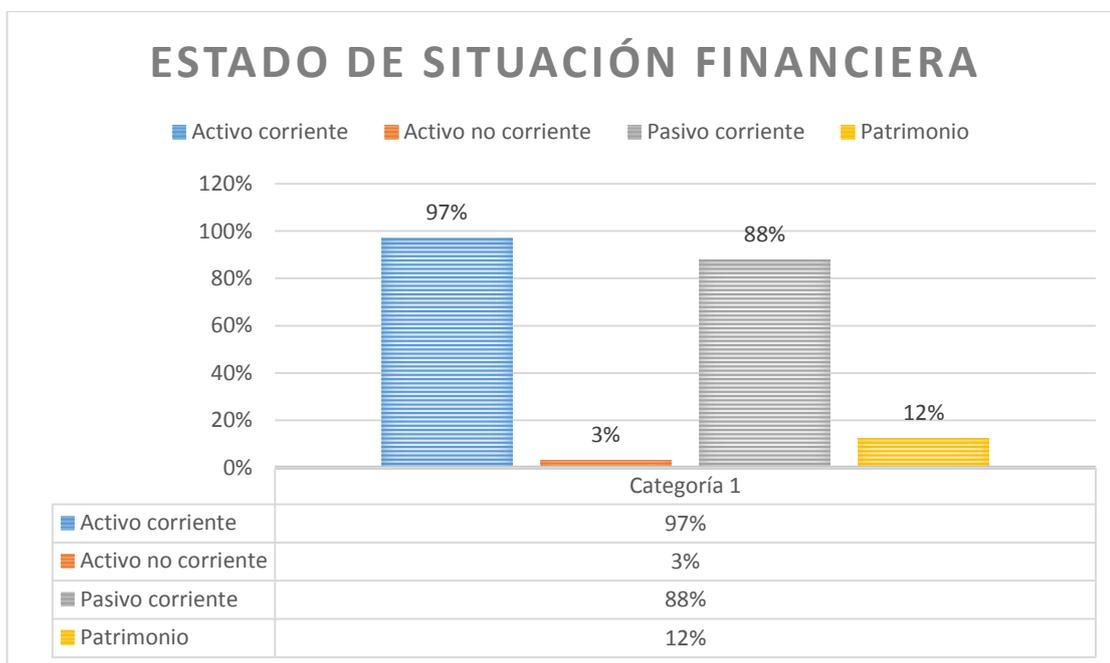


Gráfico 29-3: Análisis del estado de situación financiero de la COAC. “15 de agosto de Pilacoto Ltda.”

Fuente: COAC. “15 de agosto de Pilacoto Ltda.”

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Continuando con el Estado de Pérdidas y Ganancias los gastos conforman el 99,48% del total de ingresos. Los ingresos para este periodo han disminuido en 1,64%, los gastos se han incrementado en 1,36% y la utilidad ha disminuido en 85, 20%, dando un golpe duro a la institución por los factores externos que se han venido suscitando, pero ante ello la institución trata de adaptarse y evolucionar teniendo siempre en mente la superación.

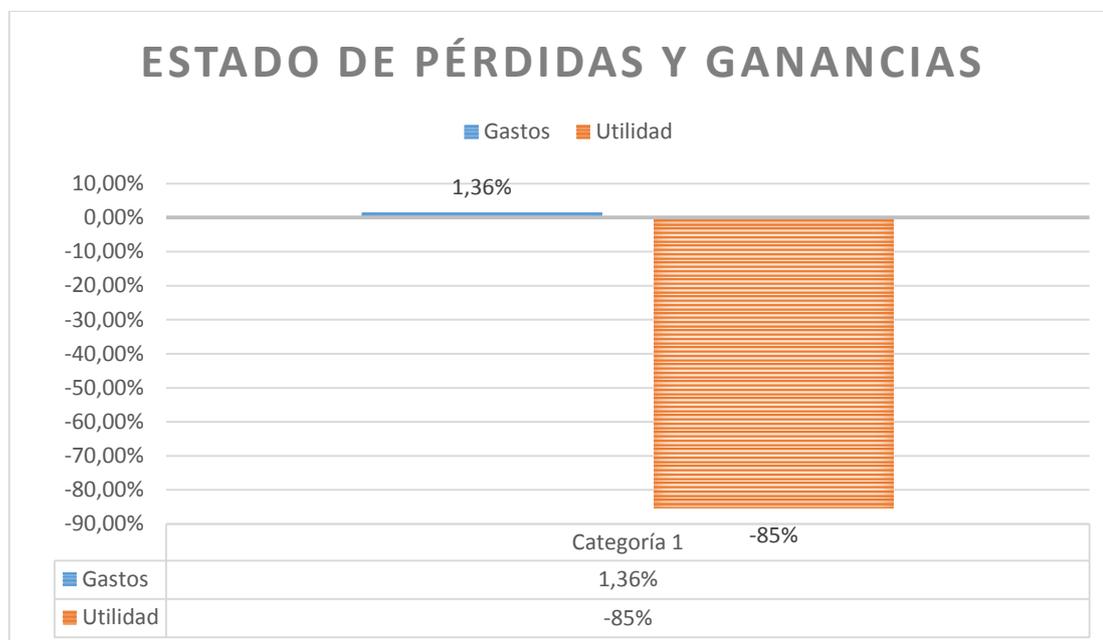


Gráfico 30-3: Análisis del estado de situación financiero de la COAC. “15 de agosto de Pilacoto Ltda.”

Fuente: COAC. “15 de agosto de Pilacoto Ltda.”

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

3.3.5. Aplicación de indicadores financieros

Tabla 29-3: Índice de morosidad

Índice de morosidad	Año	Fórmula	Porcentaje
Cartera en riesgo/ Cartera total	2019	$30602,44 / 1989021,15$	1,54%
	2020	$50833,85 / 2609729,54$	1,95%

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Análisis e interpretación:

La institución en el año 2020 ha tenido un incremento de morosidad representado con el 1,95%, y en el año 2019, este índice era solo del 1,54%, ha tenido un aumento del 0,41%, debido a los factores externos, pero ante ello la institución se ha mantenido sólida. Se debe mencionar que el

límite de morosidad autorizado por la SEPS, es del 10%, para instituciones financieras, así que se puede mencionar que la institución se encuentra bajo las normas establecidas.

Tabla 30-3: Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

ROE	Año	Fórmula	Porcentaje
Resultados/Patrimonio	2019	14744,34/ 447655,61	3,29%
	2020	2182,86/ 503.525,36	0,43%

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Análisis e interpretación:

Un periodo de riesgos e incertidumbre, pero la institución ha podido mantenerse con la rentabilidad a flote con el 0,43%, ha tenido una disminución muy notoria, ya que en el 2019 se ha mantenido con el 3,29% de la rentabilidad de sus inversiones.

Tabla 31-3: Rentabilidad sobre el Activo (ROA)

ROA	Año	Fórmula	Porcentaje
Resultados/Total Activo	2019	14744,34/ 2.263.263,69	0,65%
	2020	2182,86/ 4.123.399,78	0,05%

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Análisis e interpretación:

El entorno en el que la institución se desenvuelve se ha visto truncado, se puede notar con la disminución del indicador con un 0,05%, mientras que en el 2019 era de 0,65% una disminución que se considera riesgosa y que se debe tomar las medidas necesarias.

Tabla 32-3: Índice de liquidez

Liquidez	Año	Fórmula	Porcentaje
Activo corriente/Pasivo corriente	2019	2.214.331,67 / 1.815.608,08	121,96%
	2020	4.000.595,32 / 3.617.691,56	110,58%

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Análisis e interpretación:

El indicador que se ha visto muy prometedor es el de la liquidez ya que nos muestra datos del 2019 con un porcentaje de 121, 96%, a pesar de que ha disminuido para el año 2020, y se

encuentra con el 110,58% se mira una proporción abismal en el crecientito de activos de la institución.

Tabla 33-3: Solvencia patrimonial

Solvencia patrimonial	Año	Fórmula	Porcentaje
Patrimonio/Total Activos	2019	447655,61/2.263.263,69	19,78%
	2020	503.525,36/ 4.123.399,78	12,21%

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Análisis e interpretación:

La solvencia de la institución para el año 2019, se encuentra representado con el 19,78%, mientras que para el año 2020, se ha reducido en un 12,21%, se puede seguir demostrando que la institución puede solventarse con capital propio.

3.4. Desarrollo de la propuesta

PLAN FINANCIERO COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “15 DE AGOSTO DE PILACOTO” LTDA.



3.4.1. Tema

Plan estratégico financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “15 de Agosto de Pilacoto Ltda.”, agencia matriz, de la provincia de Cotopaxi, periodo 2021- 2022

3.4.2. Antecedentes de la propuesta

El país se encuentra atravesando por un gran estado de incertidumbre, el sistema financiero es decadente y se debe tomar acciones rápidas, la institución se ha fortalecido gracias a su plan estratégico financiero, pero su nivel de confianza que tiene con los colaboradores y socios, todavía no es segura, para ello la actualización del Plan estratégico financiero es una de las fortalezas que los colaboradores sugieren para poder llegar a los objetivos planteados, controlando las acciones e impulsando la conciencia financiera en la localidad donde la institución se fortalece.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “15 de Agosto de Pilacoto” Ltda., es una institución financiera que se ha dedicado a satisfacer las necesidades económicas de la población cotopaxense brindando productos financieros que se adaptan a lo que los socios requieren, pero a través de la trayectoria que ha tenido la institución se ha visto envuelta en varios contratiempos que no han dejado que la institución financiera pueda surgir, el aumento de cartera vencida, una mala gestión administrativa, toma de decisiones decadentes, han sido base para que la institución pierda credibilidad en periodos anteriores, pero gracias a la administración actual se ha visto un cambio administrativo considerable aquel ha ayudado a mitigar estos riesgos, y se ha encaminado a llegar a un nivel de segmentación superior, el objetivo de la propuesta que se realiza a través del plan estratégico financiero, es para ayudar a mejorar los niveles de solvencia y rentabilidad, teniendo en cuenta el estudio histórico analizarlo y con ello proponer estrategias financieras eficientes, permitiendo a la institución financiera poder posicionarse en una segmentación superior a la actual y con ello ayudar a cumplir los objetivos estratégicos planteados por la institución.

La planificación estratégica financiera comienza con el diagnóstico situacional, el cual nos permite conocer cómo se encuentra financieramente la COAC, en la actualidad, y de esta manera analizar su entorno externo e interno, así como el análisis financieros de la institución para proponer soluciones óptimas, y con ello se pueda mejorar su situación actual, incrementando de esta manera su rentabilidad y solvencia, generando un nivel de conformidad que será atractivo para nuevos socios e inversionistas, se debe recalcar que en este enfoque se deben proponer políticas y estrategias financieras que servirán como un apoyo al cumplimiento de objetivos institucionales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “15 de Agosto de Pilacoto” Ltda.

La propuesta que se brinda, es una serie de estrategias financieras innovadoras que podrán aumentar el nivel de rentabilidad, a través de planes elaborados, fortaleciendo de esta manera el nivel de confianza con los colaboradores y socios.

El estudio y análisis de los estados financieros de la institución, permitirá realizar un diagnóstico de cómo se encuentra la institución financieramente, en base a ello crear estrategias para aumentar la rentabilidad, aumentando la confiabilidad de los socios, a través de las estrategias propuestas se podrá ayudar a la mejor toma de decisiones, así como también aportar con datos proyectados para estimar los mejores resultados de desempeño para la institución.

Es por ello que se sugiere el planteamiento del plan estratégico financiero para este periodo, ya que con la inestabilidad del sistema financiero se debe tomar medidas de prevención ante cualquier incertidumbre que se presente, analizando escenarios en los que la calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de agosto de Pilacoto, se mire en riesgo, para poder aportar con estrategias solidas que confronten cualquier incertidumbre financiera.

3.4.3. *Objetivos de la propuesta*

El enfoque de los objetivos de la propuesta, están encaminados hacia donde queremos llegar como empresa, el ser de la institución, y que proponemos para que sean alcanzados esos objetivos.

A través del análisis externo e interno de la institución se puede mencionar que la misión y visión deben ser actualizadas, de esta manera se presenta la propuesta enfocándonos en los objetivos los cuales se han planteado enfocándonos en las necesidades de la institución financiera.

- ✓ Satisfacer las necesidades de los socios, a través de los productos financieros de la institución, para fortalecer la economía local.
- ✓ Incrementar la excelencia en el servicio, aplicando los valores de responsabilidad y ética profesional, para generar confianza en el cliente.
- ✓ Crear un vínculo con la sociedad local, a través de la calidad de servicios para que la institución sea reconocida a nivel provincial y regional.
- ✓ Ser una institución reconocida en la localidad, para poder seguir innovando y creciendo, llegando a posicionarnos con las mejores a nivel regional.

3.4.4. *Objetivo financiero*

Mejorar la rentabilidad y solides de la Cooperativa de ahorro y Crédito “15 de Agoto de Pilacoto” Ltda., a través de estrategias financiera establecidas, por en estudio previo de datos históricos, la cual le permitirá a la institución a desarrollarse financieramente, cumpliendo con objetivos bien definidos, mejorando sus resultados y expectativas financieras.

3.4.5. *Formulación de la misión y visión de la institución*

3.4.6. *Misión Financiera*

Somos una institución financiera enfocada al desarrollo microempresarial en la provincia de Cotopaxi, enfocados al mejoramiento de las condiciones de vida de nuestros socios y contribuyentes, a través de la oferta de productos y servicios financieros, trabajando bajo los niveles de valores éticos profesionales.

3.4.7. *Visión Financiera*

Ser referente de una gestión financiera sólida, encaminada a la excelencia y calidad de servicio en la provincia cotopaxense, siendo reconocido a nivel regional, por la calidad de servicio y rentabilidad sostenible.

3.4.8. *Estándares de servicios propuesto*

Los estándares de servicio son normas que debemos seguir para que la clientela se sienta cómoda, y podamos satisfacer necesidades financieras en un ambiente de confianza y de positivismo.

- ✓ Saludar con una sonrisa
- ✓ Atención personalizada y respetuosa
- ✓ Mirar siempre la satisfacción del cliente
- ✓ Investigar necesidades de los socios
- ✓ Ofertar servicios cooperativistas
- ✓ Invitar a volver

3.4.9. *Portafolio de productos propuestos*

Tabla 34-3: Productos financieros de inversión

GRUPO	PRODUCTO/ SERVICIO	DEFINICIÓN	BENEFICIOS
CUENTAS	Ahorro a la vista	El ahorro a la vista es uno de los productos financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito “15 de Agosto de Pilacoto Ltda.”, a través de ello usted tiene la garantía de que sus ahorros puedan estar a su disposición, con seguridad y confianza, pensando siempre en sus necesidades y la de su familia.	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorre con nosotros con un depósito mínimo de 20, 00 USD • Ofrecemos el pago de sus ahorros al 3,50% de interés capitalizado mensualmente • Su dinero es controlado por usted en su cuenta de ahorros • Disponibilidad de sus ahorros de forma inmediata • El valor que ahorre puede ser utilizado como garantía para un crédito. • Capacitaciones gratuitas a socios sobre inversiones en la COAC. “15 de Agosto de Pilacoto Ltda.”
	Ahorro cliente	La cuenta ahorro cliente es un ahorro programado que tiene como objetivo ayudar a los pequeños y medianos productores con un ahorro optimo, en un periodo determinado a corto o largo plazo, ahorre sus excedentes de liquidez para que en un futuro realice grandes inversiones,	<ul style="list-style-type: none"> • Incremente su capital con el ahorro programado, aperturando su cuenta con solo una inversión de 5,00 USD • Fije el periodo en el que desea su inversión ya sea trimestral, semestral o anual,

		sus ahorros protegidos por la COSEDE, para el bienestar de su negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • El interés que usted recibe por sus ahorros puede ser hasta del 6% anual • El monto mínimo mensual debe ser de 60,00 USD • Si su monto supera los 180,00 USD mensuales adquiere el beneficio de un crédito por el 75% de sus ahorros.
	Ahorro Agustín	El ahorro infantil es uno de los pilares fundamentales de adelantarse al futuro, para que su niño tenga un futuro mejor, adquiera su cuenta Agustín y se parte de los beneficios para sus niños en charlas de ahorro e inversión infantil, participación en juegos y alianzas deportivas	<ul style="list-style-type: none"> • Proyéctese al futuro de sus hijos aperturando su cuenta con tan solo 5,00 USD • Sus hijos pueden ser parte de alianzas deportivas en la localidad • Beneficios de charlas de inversión y ahorro infantil. • Brindamos una tasa de interés del 2,5%. • Si el monto de interés supera los 100 USD., mensuales puede formar parte de los equipos deportivos en la localidad.
	Recaudaciones	Las recaudaciones puerta a puerta a los pequeños y medianos productores de la provincia Cotopaxi es una de nuestras prioridades, ahorrando el tiempo de nuestros inversionistas,	<ul style="list-style-type: none"> • Sus depósitos se encontrarán a su disposición en su cuenta de ahorros.

		<p>y realizando visitas a diariamente para que su liquidez se encuentre segura y en constante crecimiento con una tasa de inversión que se acumula para el mejor desempeño de su capital, recibe una tasa de interés hasta del 3,5% dependiendo del capital ahorrado en su cuenta, la visita segura y confiable de nuestros asesores a su domicilio es garantizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se llevará un control digital y físico para que usted pueda apreciar el ahorro que se realiza. • Tendrá un asesor que diariamente le visitará para el ahorro oportuno de su capital. • Garantizamos la recaudación segura de sus ahorros • Pagamos una tasa de interés hasta del 3,5% dependiendo del monto ahorrado
CAPTACIONES	Inversiones	<p>Por montos de hasta 10.000 USD, recibe una tasa de interés desde el 6% hasta el 10% de pendiendo del capital a invertir, y por montos superiores recibe desde el 8% hasta el 12% de interés fijando el tiempo y el capital al que usted desea dejar su inversión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Usted puede cobrar su interés cada mes o al finalizar el periodo que se haya fijado. • La inversión la pueden realizar personas naturales económicamente activas, o que obtengan sus ingresos por renta fija. • Personas jurídicas, las cuales se encuentren legalmente constituidas en el estado ecuatoriano y reguladas por la ley de compañías, y se encuentren realizando cualquier actividad de comercio

			<ul style="list-style-type: none"> Menores de edad, que desean invertir en la institución, podrán celebrar el contrato acompañados de sus padres o representante legal, reconocido por un juez competente.
SERVICIOS	Seguro de desgravamen	Póliza que es contratada al adquirir una deuda con la institución financiera, por la cual en caso de muerte o invalidez del titular de la deuda, los familiares queden absueltos de la deuda y la aseguradora se encargue del pago total de la deuda.	Usted puede acceder a este beneficio al contraer una deuda crediticia con la institución.
SERVICIOS COOPERATIVOS	IESS Red Facilito Oferta transaccional Pago Ágil Pago de bono de desarrollo humano	Realice pagos de cualquier servicio en nuestra agencia Matriz y nuestra sucursal, ubicada en el Barrio San Silvestre-San Buenaventura.	<ul style="list-style-type: none"> Realice pagos ágiles y oportunos: Servicios básicos, internet, planes móviles, Tarjetas, trámites de la agencia de Tránsito, Catálogos Pagos al IESS Planillas patronales, Planillas personales, Multas, Pago de préstamos. Recargas, pagos municipales y prefecturas entre otros.

Elaborado por: Chancusig, A., 2021.

Tabla 35-3: Productos financieros de crédito

CRÉDITO	REQUISITOS	BENEFICIOS
Crédito de consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de la Cédula, RUC o RISE a color • Ser socio de la Cooperativa 15 de Agosto • Copia de la cédula a color, papeleta de votación del socio y cónyuge, garante y cónyuge • Una foto a color actualizada • Copia del Ruc o Rise o certificado de proveedores o facturas de compra) • Rol de pago (actualizado, certificado de ingresos) • Planilla de un servicio básico actualizado. • Copia de escritura de socio y garante junto con el pago del impuesto predial (actualizado) • Copia de matrícula vehicular (si posee vehículo) 	<p>Tus sueños se hacen realidad con una tasa de interés del 12% puedes acceder a crédito de consumo.</p> <p>Hasta USD 10.000</p> <p>Sin base</p> <p>Sin garante siempre y cuando posea casa propia</p> <p>Hasta 48 meses.</p>
Crédito emprendedor 15 de agosto	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de la Cédula, RUC o RISE a color • Ser socio de la Cooperativa 15 de Agosto • Copia de la cédula a color, papeleta de votación del socio y cónyuge, garante y cónyuge • Una foto a color actualizada • Copia del Ruc o Rise o certificado de proveedores o facturas de compra) • Rol de pago (actualizado, certificado de ingresos) • Planilla de un servicio básico actualizado. 	<p>Emprende tu negocio, a una tasa de interés del 22%, y cumple tus sueños de ser tu propio jefe.</p> <p>Hasta USD 15.000</p> <p>Sin base</p> <p>Sin garante siempre y cuando posea casa propia</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de escritura de socio y garante junto con el pago del impuesto predial (actualizado) • Copia de matrícula vehicular (si posee vehículo) • Estudio de mercado del negocio a emprender 	Hasta 48 meses.
Crédito actíivate 15 de agosto	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de la Cédula, RUC o RISE a color • Ser socio de la Cooperativa 15 de Agosto • Copia de la cédula a color, papeleta de votación del socio y cónyuge, garante y cónyuge • Una foto a color actualizada • Copia del Ruc o Rise o certificado de proveedores o facturas de compra) • Rol de pago (actualizado, certificado de ingresos) • Planilla de un servicio básico actualizado. • Copia de escritura de socio y garante junto con el pago del impuesto predial (actualizado) • Copia de matrícula vehicular (si posee vehículo) 	<p>Reactíivate Ecuador es el nuevo producto financiero, que ofrecemos a una tasa de interés del 10% por que confiamos en ti, aplican restricciones</p> <p>Hasta USD 20.000</p> <p>Sin base</p> <p>Sin garante siempre y cuando posea casa propia</p> <p>Hasta 48 meses.</p>
Crédito negocio (microcrédito)	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de la Cédula, RUC o RISE a color • Ser socio de la Cooperativa 15 de Agosto • Copia de la cédula a color, papeleta de votación del socio y cónyuge, garante y cónyuge • Una foto a color actualizada • Copia del Ruc o Rise o certificado de proveedores o facturas de compra) 	<p>Emprende tu negocio, a una tasa de interés del 10%, y cumple tus sueños de emprender con tu negocio.</p> <p>Hasta USD 30.000</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Rol de pago (actualizado, certificado de ingresos) • Planilla de un servicio básico actualizado. • Copia de escritura de socio y garante junto con el pago del impuesto predial (actualizado) • Copia de matrícula vehicular (si posee vehículo) 	<p>Sin base</p> <p>Sin garante siempre y cuando posea casa propia</p> <p>Hasta 48 meses.</p>
Crédito hipotecario	<ul style="list-style-type: none"> • Copia de la Cédula, RUC o RISE a color • Ser socio de la Cooperativa 15 de Agosto • Copia de la cédula a color, papeleta de votación del socio y cónyuge, garante y cónyuge • Una foto a color actualizada • Copia del Ruc o Rise o certificado de proveedores o facturas de compra) • Rol de pago (actualizado, certificado de ingresos) • Planilla de un servicio básico actualizado. • Copia de escritura de socio y garante junto con el pago del impuesto predial (actualizado) • Copia de matrícula vehicular (si posee vehículo) 	<p>Emprende tu negocio, a una tasa de interés del 10%, y cumple tus sueños de ser tu propio jefe.</p> <p>Hasta USD 50.000</p> <p>Sin base</p> <p>Hasta 60 meses.</p>

Elaborado por: Chancusig, A., 2021.

3.4.10. Objetivos estratégicos

Los objetivos se pueden definir como estrategias que permiten medir resultados, a donde está encaminado el éxito empresarial, teniendo esto en cuenta se puede analizar a través de los diferentes estudios que se realizó con la matriz FODA, el análisis financiero y la aplicación de indicadores financieros, que se debe proponer objetivos estratégicos en los ámbitos de relevancia que tiene la institución como es en la:

- **Captación**

Aumentar la rentabilidad de la COAC. “15 de Agosto de Pilacoto” Ltda., para generar el incremento de las utilidades en la institución

- **Colocación**

Incrementar la eficiencia en la colocación de recursos

- **Fortalecimiento del patrimonio**

Reforzar el patrimonio de la institución

- **Desempeño laboral**

Aumentar el desempeño laboral de los colaboradores

- **Vinculación con la sociedad**

Crear un vínculo de confianza entre la comunidad en donde se encuentra en desarrollo la institución.

3.4.11. Objetivos operacionales

Captación

- Incrementar el número de captación de socios, a través del ahorro programado en la cuenta “Ahorro a la vista”, satisfaciendo necesidades económicas de la población.
- Incentivar a que los propietarios de las pymes que existen en la localidad se interesen por el ahorro a corto plazo, a través de la cuenta de la institución denominada “cuenta cliente”.
- Promover la cultura del ahorro en los niños a través de la oferta de la cuenta “Ahorro Agustín”.
- Propiciar a que las personas inviertan en la institución, con los depósitos a plazo fijo, iguales y superiores a un año.
- Informar los servicios financieros que ofrece la institución a todos los usuarios de la institución financiera.

Colocación

- Promover el producto financiero, denominado “microcrédito”, en los locales comerciales y PYMES de la Provincia Cotopaxi.
- Reducir la cartera de créditos vencidos.
- Impulsar nuevos productos financieros, que se han creado mirando la necesidad de la población.
- Evaluar los procesos de crédito en un periodo determinado para conocer las funciones realizadas.

Fortalecimiento del patrimonio

- Ampliar el capital social de la institución
- Incrementar el patrimonio técnico de la institución

Desempeño laboral

- Establecer una política de incentivos, para fortalecer el compromiso
- Capacitar al personal en las áreas en que se desenvuelven, para un mayor desempeño laboral
- Proveer a los colaboradores herramientas para que puedan desempeñarse en sus funciones de la mejor manera

Vinculación con la sociedad

- Fortalecer alianzas con los directivos de la localidad y los habitantes del barrio Pilacoto.

3.4.12. Políticas de crédito

- ✓ En toda la documentación se requiere siempre la firma del o la cónyuge, de igual manera del garante y de su cónyuge
- ✓ En la COAC “15 de agosto de Pilacoto Ltda.”, se pueden tener solo dos operaciones de crédito hasta \$30.000,00 USD, dependiendo de su capacidad, y puntualidad de pago.
- ✓ En el caso de tener una calificación menor a 700 puntos en el buró de crédito, se niega el otorgamiento de crédito, se acepta a la conyugue si obtiene una calificación superior a los 400 puntos, si es por defecto de deudas a compañías telefónicas móviles, menores de \$100 USD.
- ✓ El monto que se puede otorgar no debe superar el 80% del patrimonio que ha sido sujeto de crédito
- ✓ En caso de pago anticipado del crédito se cobrar el 10% de multa por qué no se sigue los lineamientos estipulados en el contrato.
- ✓ En caso de superar los 65 años de edad se otorgarán créditos sola hasta \$3.000,00 USD

- ✓ Se incluye personas que tengan solo el 40% de capacidad con un monto máximo de \$ 10.000,00 USD, debe presentar el carnet del CONADIS, y toda la documentación en regla.
- ✓ Las personas analfabetas que soliciten un crédito, y sean beneficiarias al mismo podrán tener el crédito solo hasta el 50% en su patrimonio.
- ✓ Realizar con minuciosidad el respectivo control y verificación, de patrimonio de los solicitantes, para verificar la veracidad de información.
- ✓ Para solicitar un crédito nuevo o renovación, deber cumplir con el 2% de reserva legal, ley estipulada por la Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera.
- ✓ Crédito directo socios con buen historial crediticio, y con más de un año de ser socios de la institución.

Tabla 36-3: Proceso de otorgamiento de crédito

Etapa	Para solicitar el crédito	
N.º	Responsable	Proceso
1	Socio	Solicita información
2	Asesor de crédito	Informa los requisitos
3	Socio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llena la información respectiva ✓ Solicitud de créditos ✓ Fotocopias de documentos personales, titular/garante ✓ Fotocopias de escrituras de vivienda, titular/garante ✓ Planilla de servicio básico titular/garante ✓ Rol de pagos
4	Asesor de crédito	Revisar el buró de crédito
5	Asesor de crédito	Registrar el riesgo
6	Asesor de crédito	Recepta información al ser aprobado en la central de riesgos
7	Comité de crédito	Analiza la carpeta, acepta/rechaza
8	Socio	Aprueba
9	Cajera	Desembolso de capital

Elaborado por: Chancusig, A., 2021.

Tabla 37-3: Niveles de calificación para acceder a un crédito

Calificación	Descripción	Resultados
A	Personas naturales y jurídicas, que tengan liquidez para hacer frente a compromisos financieros contraídos. Así también obtenga	Aplica a un crédito directo en la institución financiera con una cuota inicial que se debe cancelar el 20% y el 80% se lo

	un buen historial crediticio, superior a los 900 puntos	difiere según el periodo solicitado
B	Personas naturales y jurídicas, que hayan contraído deudas y que no se han cumplido a cabalidad, pero disponen de liquidez para hacer frente a sus compromisos económicos, y su buró de crédito supera los 700 puntos	Aplica a un crédito en la institución financiera con una cuota inicial que se debe cancelar el 30% y el 70% se lo difiere según el periodo solicitado
C	Personas naturales y jurídicas, que hayan contraído deudas y su capacidad de pago no ha sido óptimo para cumplir con obligaciones financieras, y su buro de crédito sea menor a 700 puntos.	No aplica
D	Personas naturales y jurídicas, que se encuentran bajo una acción legal	No aplica
E	Personas naturales y jurídicas, que su capacidad de liquidez es nula, o se han declarado en banca rota.	No aplica

Elaborado por: Chancusig, A., 2021.

3.4.13. Políticas de cobranza

- ✓ Si la deuda pasa de los 45 días, se debe comenzar con acciones judiciales bajo las notificaciones al socio de que la deuda pasa a la etapa prejudicial.
- ✓ Se debe entregar al garante y al socio deudor la notificación a la segunda visita que se realice.
- ✓ Los costos administrativos y operativos deben ser asumidos por los socios que han caído en mora.
- ✓ Se debe notificar a los socios el plazo de vencimiento el saldo y el capital de mora que está asumiendo.

Tabla 38-3: Días y porcentaje a cobrar en caso de mora

RETRASO	MOROSIDAD COBRADA
1-15 Días	5%
16-30 Días	7%
De 31 a 60 Días	9%
Más de 60 Días	10%

Elaborado por: Chancusig, A., 2021.

Tabla 39-3: Procedimiento de cobranzas

N.º	GESTION	DIAS
1	Preventiva	1 a 10 días antes de vencimiento
RECUPERACION ADMINISTRATIVA DE 1 A 15 DIAS		
2	Llamada de cobro	Vencimiento día 1
3	Notificación 1	Vencimiento día 4
4	Notificación 2	Vencimiento día 8
5	Notificación 3	Vencimiento día 15
RECUPERACION OPERATIVA DE 16 A 45 DIAS		
6	Cobro extrajudicial	Vencimiento día 30
7	Notificación extrajudicial 1	Vencimiento día 30
8	Notificación extrajudicial 2	Vencimiento día 60
9	Cobro judicial	Vencimiento día 90
10	Medida cautelar para la demanda	Vencimiento día 120

Elaborado por: Chancusig, A., 2021.

3.4.14. Lineamientos de atención al cliente

- ✓ Atención rápida y oportuna a todos los socios y usuarios de la institución.
- ✓ Contribuir con el trabajo en equipo y participación.
- ✓ Control de la atención al cliente, a través de encuestas.
- ✓ El tiempo de atención no debe ser superior a los 10 minutos por cliente, dependiendo del trámite que realice el socio o usuario.
- ✓ Se debe ofertar los productos y servicios financieros que oferta la institución.

3.4.15. Lineamientos de colaboradores

- ✓ El horario debe ser respetado, y no debe existir atrasos, en caso de existirlos deben ser notificados, al departamento de TTHH, o a su vez a la Gerencia.
- ✓ El personal debe encontrarse en pleno uso de los beneficios de ley, como lo determina el ministerio del trabajo.
- ✓ Considerar el desarrollo profesional de los colaboradores.
- ✓ El personal debe impulsar el crecimiento de la institución, a través de la práctica de valores institucionales.

3.4.16. Formulación de estrategias

Las estrategias han sido determinadas a través de los estudios realizados con los datos históricos de la institución, con ello se desea contribuir a que la institución pueda surgir y ser reconocida a nivel regional y nacional, posicionándose en una segmentación superior a la actual y cumpliendo con los objetivos estratégicos planteados, y de esta manera mitigar los riesgos financieros que puede afrontar la institución.

Objetivo estratégico: Aumentar la rentabilidad de la COAC. “15 de Agosto de Pilacoto” Ltda., para generar el incremento de las utilidades en la institución,

Tabla 40-3: Estrategias para la vinculación con la sociedad

Objetivos operativos	Estrategias	Producto	Metas	Tiempo	Indicadores	Responsable
<p>Incrementar el número de captación de socios, a través del ahorro programado en la cuenta “Ahorro a la vista”, satisfaciendo necesidades económicas de la población.</p>	<p>Visitar los locales comerciales de la provincia, dando a conocer sobre la cooperativa y el producto financiero “ahorro a la vista”, impulsando el interés por la apertura de cuenta, mencionando los beneficios que tiene ser parte de la COAC. “15 de agosto de Pilacoto Ltda.”, y de la tasa de interés del 3.5% que paga la cooperativa por los ahorros a la vista.</p> <p>Proponer a los pequeños, y medianos comerciantes, la recaudación diaria en sus locales o domicilios.</p> <p>Si la recaudación mensual en ahorros a la vista supera los 250 USD, se podrá ofertar al socio un microcrédito directo, teniendo en cuenta el 80% de los ingresos generados.</p> <p>Los asesores de captación de socios deberán regirse a metas diarias, dispuestos por la gerencia los objetivos</p>	<p>Cuenta: ahorro a la vista</p>	<p>Como producto financiero más ofertado, el incremento debe ser del 45% anual.</p>	<p>Diario</p>	<p>Formula: % Aumento de ahorros a la vista mensual / % Total de ahorros a la vista anual</p>	<p>Asesores de recaudación Gerencia Notificador</p>

	<p>a cumplirse deben ser por lo mínimo 2 nuevos socios diarios en ahorros a la vista.</p> <p>Establecer medidas de control para verificar la atención del cliente, y así garantizar que el cliente tenga una asesoría completa y eficiente, en los ahorros a la vista.</p>					
<p>Incentivar a que los propietarios de las pymes que existen en la localidad se interesen por el ahorro a corto plazo, a través de la cuenta de la institución denominada “cuenta cliente”.</p>	<p>Visitar a los propietarios de las Pymes constituidas legalmente en la provincia Cotopaxi y ofrecer los productos financieros que dispone la institución, ofreciendo en primer lugar la inversión a corto plazo, con la cuenta “Ahorro cliente” recalando que se podría ganar un interés por la recaudación diarias, que pueden ser a domicilio, visitándolos en su hogar o su local comercial y dejándola a un plazo corto menor a un año, estos excedentes de liquidez podrían servir como un colcho de ahorro para las inversiones en el futuro.</p>	<p>Cuenta: Ahorro cliente</p>	<p>La cuenta “ahorro cliente” debe aumentar en un 20% anual, ya que el ahorro programado es una oportunidad de inversión a corto plazo.</p>	<p>3 veces por semana</p>	<p>Formula: % Aumento de cuentas de ahorro cliente / % Total de cuentas ahorro cliente</p>	<p>Asesores de Recaudación Gerencia Notificador Departament o de crédito y cobranza</p>
<p>Promover la cultura del ahorro en los niños a través de la oferta</p>	<p>Se ofertará a los socios que tengan hijos, y sean clientes activos de la cooperativa, dando a conocer a los socios que la cuenta va destinada a los ahorros para los niños, la cuenta debe ser aperturada con la firma del tutor legal, o de su padres, de igual manera</p>	<p>Cuenta: Ahorro Agustín</p>	<p>El producto financiero que ha creado la institución, debe ser</p>	<p>Al aperturar una cuenta nueva</p>	<p>Formula: % Aumento de cuentas de ahorro Agustín / % Total</p>	<p>Asesores de Recaudación Departament o de crédito y cobranza</p>

de la cuenta “Ahorro Agustín”.	<p>el retiro solo se podrá realizar con firmas de representantes, el ahorro tendrá un periodo de dos meses en el que se pueda retirar el ahorro y se pueda cobrar el interés, caso contrario los intereses generados no se podrán cobrar.</p> <p>Las cláusulas de recaudación deben ser informadas a el socio oportunamente.</p> <p>El interés a ser pagado es del 3%, incentivando de esta manera al ahorro infantil.</p>		promovida a través de un plan de marketing, se estima que el incremento de esta cuenta debe ser del 8% anual		de cuentas ahorro Agustín	
Propiciar a que las personas inviertan en la institución, con los depósitos a plazo fijo, iguales y superiores a un año.	<p>Las inversiones se las debe incentivar a través de la tasa de interés atractiva como es el caso del que tiene la institución del 12%, se debe mencionar los términos y condiciones que rigen para acceder a esta tasa de interés. El producto financiero será promocionado en los siguientes locales y plazas comerciales:</p> <p>Plaza de Saquisilí</p> <p>Mercado mayorista Latacunga</p> <p>Plaza comercial Latacunga.</p> <p>ya que, en estos lugares, existen comerciantes que desean realizar una inversión, generando utilidad a largo plazo.</p>	Cuenta: Inversiones	Incrementar en un 35% los depósitos a plazo fijo a un año y superiores a un año	Cada 15 días	Formula: % Aumento de cuentas de inversiones = $1 \text{ año} / \% \text{ Total de cuenta de inversiones} = 1 \text{ año}$	Asesores de inversión Gerencia Departament o de marketing
Informar los servicios financieros que	El aumento de servicios cooperativos es un valor agregado que brinda la institución con el afán de hacer más atractiva la institución, teniendo una	Servicios Cooperativos	Incrementar los servicios en un 0.5%,	Cada 15 días	Formula: % Aumento de	Asesores de inversión Gerencia

ofrece la institución a todos los usuarios de la institución financiera.	comisión de los valores cobrados, la alternativa que se puede manifestar es el incrementar del posteo en las redes sociales, así como diferentes técnicas de mercadeo: Volantes Afiches Publicidad radio y televisión Todas estas son alternativas que podrán ayudar a hacer más atractiva la cooperativa, haciendo que el socio tenga la facilidad de cancelar las deudas con instituciones gubernamentales y de servicios básicos, telefonía, IESS, etc.		para que los usuarios tengan más facilidades de realizar sus pagos.		servicios cooperativos / % Total de servicios cooperativos	Departamento de marketing
--	--	--	---	--	--	---------------------------

Elaborado por: Chancusig, A., 2021.

Objetivo estratégico: Incrementar la eficiencia en la colocación de recursos

Tabla 41-3: Estrategias para la colocación de recursos

Objetivos operativos	Estrategias	Producto	Metas	Tiempo	Indicadores	Responsable
Promover el producto financiero, denominado “microcrédito”,	Si el socio cuenta con un buen historial crediticio y su forma de pago es excelente se debe motivar a que el socio contemple un crédito directo de 10.000 USD, en el producto microcrédito haciendo la visita	Crédito negocio (microcrédito)	Al ser el producto más ofertado se debe incrementar la cartera en un 60% anual	Diario	Formula: % Aumento del	Asesores de créditos Gerencia Departamento de marketing

en los locales comerciales y PYMES de la Provincia Cotopaxi.	correspondiente y dialogando sobre los beneficios de la institución. Crear un base de datos de los socios que no han tenido un percance con la institución, y su calificación de buro de crédito es apto, para que se pueda hacer acreedor al beneficio de crédito directo.				microcrédito/ % Total recaudación del microcrédito	
Reducir la cartera de créditos vencidos.	Se debe tomar en cuenta las políticas de crédito y cobranza estipuladas, para mantener el nivel de morosidad a un nivel mínimo. Analizar las solicitudes de crédito bajo los lineamientos de las 6C de crédito. El ámbito jurídico legal es una práctica de cobro a la que se debe acudir en caso de que el socio evite el pago de su deuda luego de los procedimientos contemplados en las políticas de créditos y cobranzas.	Cartera de microcrédito vencida	Reducir el 40% de la cartera vencida y por vencer, a pesar de la disminución en un 26%, se puede llegar reducir hasta el 40% más para este periodo.	Diario	Formula: % Reducción de cartera vencida mensual / % Reducción de cartera vencida anual	Departamento de gestión de cobranzas Gerencia Asesor de crédito
	Se debe realizar un plan de marketing para que se pueda impulsar el producto, en un área estratégica donde existan locales comerciales que quieran volver a reactivar su economía, o se hayan visto afectados por un siniestro.	Crédito actívatelo 15 de Agosto / Crédito emprendedor 15 de Agosto	Incentivar a que la población se interese por el nuevo crédito que se ha creado	Anual	Formula: ·# de créditos aprobados	Gerencia Asesor de crédito Marketing

<p>Impulsar nuevos productos financieros, que se han creado mirando la necesidad de la población.</p>	<p>Elaboración y actualización de políticas de proceso y procedimiento para la otorgación del nuevo crédito denominado “ACTIVATE 15 de Agosto y EMPRENDEDOR 15 de Agosto” Regularización de las políticas de cobranza del crédito “ACTIVATE y EMPRENDEDOR”</p>		<p>viendo la necesidad de los productores minoristas, las cuentas anuales deben ser de 200, y un aumento del 40% Anual.</p>		<p>mensuales / ·# Total de créditos aprobados anuales</p>	
<p>Evaluar los procesos de crédito en un periodo determinado para conocer las funciones realizadas.</p>	<p>La revisión de políticas de crédito se las deberá realizar trimestralmente, con ello se asegura la eficiencia de las políticas crediticias que se aplican en la institución y a través de los indicadores poder medir el desempeño de las mismas.</p>	<p>Evaluación crediticia</p>	<p>Se debe evaluar trimestralmente las acciones del proceso de crédito, así como las políticas crediticias que rigen en la institución.</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Formula: ·Total de evaluaciones de políticas crediticias anuales</p>	<p>Gerencia Departamento de crédito y cobranza</p>

Elaborado por: Chancusig, A., 2021.

Objetivo estratégico: Reforzar el patrimonio de la institución

Tabla 42-3: Estrategias para el fortalecimiento del patrimonio

Objetivos operativos	Estrategias	Producto	Metas	Tiempo	Indicadores	Responsable
Ampliar el capital social de la institución	Crear vínculos empresariales, buscando patrocinadores e inversionistas interesados en todas las empresas constituidas en la provincia de Cotopaxi, así también ofertar charlas a trabajadores sobre inversión y planificación financiera.	Atracción de inversionistas	Incrementar el 45% de inversionistas para fortalecer el capital social de la institución.	Trimestralmente	Formula: % Aumento de nuevos inversionistas / % Totalidad de nuevos inversionistas	Gerencia Departamento de marketing
Incrementar el patrimonio técnico de la institución	Con la aplicación de las estrategias que se han planteado se estima llegar a porcentajes mayores del 10% del incremento del patrimonio técnico.	Patrimonio técnico	Mantener el patrimonio técnico superior sobre el margen de aumento y superiores al 10% como se lo ha venido manteniendo en los últimos periodos.	Anualmente	Formula: % Aumento del patrimonio técnico / % Total del patrimonio técnico anual	Todos los colaboradores de la institución.

Elaborado por: Chancusig, A., 2021.

Objetivo estratégico: Aumentar el desempeño laboral de los colaboradores

Tabla 43-3: Estrategias para el desempeño laboral

Objetivos operativos	Estrategias	Producto	Metas	Tiempo	Responsable
<p>Establecer una política de incentivos, para fortalecer el compromiso</p>	<p>Se conoce que los asesores de crédito, captadores y los recaudadores de puerta a puerta son la parte esencial de la empresa, ya que construyen atrayendo socios, para que puedan invertir en la institución, así que se propone que los colaboradores trabajen bajo metas mensuales. Dando un incentivo económico adicional por cada actividad extra que se plantean.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recaudadores puerta a puerta/ captadores 40 socios nuevos mensualmente. ✓ Asesores de crédito / 50 socios nuevos mensualmente ✓ Adicional a las metas a cumplirse el incentivo económico será de \$ 5,00 USD, por cada socio adicional. ✓ El colaborador que complete esta actividad durante 3 meses seguidos, obtiene un día libre pagado. 	<p>Incentivos</p>	<p>Establecer un sistema de incentivos económicos por metas cumplidas.</p>	<p>Mensualmente</p>	<p>Gerente general</p>
<p>Capacitar al personal en las áreas en que se</p>	<p>Las capacitaciones a los colaboradores es una de las herramientas que ayuda a mejorar el desempeño de la entidad financiera, podemos mencionar algunos:</p>	<p>Capacitaciones</p>	<p>Capacitar al personal observando</p>	<p>Semestralmente</p>	<p>Gerente general</p>

desenvuelven, para un mayor desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitaciones sobre atención al cliente ✓ Capacitaciones en el área de créditos y cobranzas ✓ Gestión de microcréditos ✓ Desempeño en funciones cooperativistas ✓ Capacitaciones a guardias de seguridad <p>Estas capacitaciones pueden tener un adicional, como es un certificado avalado por la institución,</p>		las necesidades en sus funciones.		
Proveer a los colaboradores herramientas para que puedan desempeñarse en sus funciones de la mejor manera	<p>La inversión en tecnología es una de las grandes apuestas que se puede realizar para el mejoramiento institucional, una de las que se puede proponer es:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ A los captadores de puerta a puerta, proporcionar implementos tecnológicos para que no realicen los depósitos de manera manual si no a través de una plataforma virtual. ✓ De igual manera a los asesores de crédito se los pueda otorgar un dispositivo electrónico con el que puedan enganchar nuevos clientes ✓ Crear una página web para que los socios puedan acceder a ella en cualquier hora del día ✓ Crear alianzas estratégicas con los cajeros de Ban Red, para que se pueda ampliar el mercado. 	Tecnología	Proveer herramientas tecnológicas a los colaboradores para que puedan desempeñar su función de mejor manera	Según el tiempo a disponerse	Gerente general

Elaborado por: Chancusig, A., 2021.

Objetivo estratégico: Crear un vínculo de confianza entre la comunidad en donde se encuentra en desarrollo la institución

Tabla 44-3: Estrategias para la vinculación con la sociedad

Objetivos operativos	Estrategias	Producto	Metas	Tiempo	Responsable
<p>Fortalecer alianzas con los directivos de la localidad y los habitantes del barrio Pilacoto</p>	<p>Al ser una institución creada en el barrio Pilacoto, el cual se encuentra en vías de desarrollo, podemos apreciar que existen diseños de mejora, y la institución financiera se mantiene atenta a ello, así que se fomenta a seguir permaneciendo con ese lazo de amistad y alianza, se propone las diferentes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proponer la creación de un parque deportivo entre el presidente barrial y diferentes directivos, para que la institución financiera pueda permanecer como patrocinadora ante tan grata propuesta. ✓ Incentivar al deporte creando un equipo de fútbol, de los cuales serán participes lo socios de la cooperativa, ya que el barrio es un gran participe en eventos deportivos. 	<p>Participación en procesos de vinculación con la comunidad</p>	<p>Establecer alianzas con la comunidad, en los diferentes eventos y obras, que realice el barrio Pilacoto, ya que es la zona de trabajo de la institución</p>	<p>Según el tiempo a disponerse</p>	<p>Gerente general</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguir enlazando a la comunidad a través de los donativos que realiza la institución en eventos sociales. ✓ En cualquier obra social que el barrio realice, la institución financiera debe encontrarse colaborando de manera estratégica, para que se pueda hacer notar su presencia e interés por el barrio Pilacoto. 				
--	---	--	--	--	--

Elaborado por: Chancusig, A., 2021.

3.4.17. Plan operativo

Tabla 45-3: Plan operativo

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIONES A REALIZARSE	INDICADORES	RESPONSABLES	RESULTADO	CRONOGRAMA
Aumentar la rentabilidad de la COAC. “15 de Agosto de Pilacoto” Ltda., para generar el incremento de las	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de captación de socios. - Diagnostico situacional del número de captaciones en el mes. - Evaluación de procesos que se han aplicado para 	Medir el nivel de captaciones mensuales: #captaciones diarias / Total captaciones mensuales	Gerencia Asesores de captación Depto. financiero	Actividades eficientes Promedio de captaciones eficientes	01-01-2021 hasta 01-12-2021

utilidades en la institución.	la captación de nuevos socios.				
Incrementar la eficiencia en la colocación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> -Estudio de mercado -Segmentación de locales comerciales según el tipo de mercado. -Marketing Operacional -Evaluar los logros de cada colaborador, al finalizar el año - Analizar minuciosamente a los socios para la colocación de créditos. 	<p>Medir el nivel de colocaciones mensuales:</p> <p>#colocaciones diarias / Total colocaciones mensuales</p>	<p>Gerencia</p> <p>Asesores de crédito</p> <p>Depto. financiero</p>	<p>Nivel óptimo de colocaciones mensuales.</p> <p>Incremento de colocaciones</p> <p>Análisis efectivo de solicitudes de crédito</p>	01-01-2021 hasta 01-12-2021
Reforzar el patrimonio de la institución	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplimiento de estrategias -Evaluación de sectores estratégicos en la provincia, para ofertar los productos financieros -Búsqueda de inversionistas 	<p>Medir el nivel de cumplimiento de estrategias</p> <p>#estrategias cumplidas / Total estrategias</p>	<p>Gerencia</p> <p>Depto. financiero</p>	<p>Ejecución de proyectos</p> <p>Avances de proyectos institucionales</p>	01-01-2021 hasta 01-12-2021

<p>Aumentar el desempeño laboral de los colaboradores</p>	<p>-Vínculos de fraternidad y fidelidad -Evaluaciones de conocimientos -Logros de atención al cliente -Desempeño laboral eficiente</p>	<p>Medir el nivel de desempeño laboral, a través de una encuesta realizada a los socios de la institución, donde medirá su calidad de conocimientos y su nivel de atención al cliente.</p>	<p>Gerencia Depto. Administrativo</p>	<p>Satisfacción de clientes. Evaluación de desempeño. Exigencias institucionales.</p>	<p>01-01-2021 hasta 01-12-2021</p>
<p>Crear un vínculo de confianza entre la comunidad en donde se encuentra en desarrollo la institución.</p>	<p>-Cumplimiento de estrategias de vinculación con la sociedad -Evaluación de desempeño -Satisfacción de usuarios</p>	<p>Medir el nivel de cumplimiento de estrategias plateadas, su enfoque y su objetivo con esta colaboración a la ciudadanía Pilacotence.</p>	<p>Gerencia Depto. financiero</p>	<p>Ejecución de proyectos Satisfacción de clientes</p>	<p>01-01-2021 hasta 01-12-2021</p>

Elaborado por: Chancusig, A., 2021.

3.4.18. Plan de evaluación

Tabla 46-3: Plan de evaluación

N.º	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	EVIDENCIA DE REULTADOS	ESTADO DEL INDICADOR	CRITERIO DE EVALUACIÓN	ACCIONES	RESPONSABLE
1	Aumentar la rentabilidad de la COAC. “15 de Agosto de Pilacoto” Ltda., para generar el incremento de las utilidades en la institución.	Medir el nivel de captaciones mensuales: #captaciones diarias / Total captaciones mensuales	Aumento de captación de socios	 	-Informe de aumento de socios -Nivel de socios decadente	Incremento de rentabilidad	Gerencia Asesores de captación Depto. financiero
2	Incrementar la eficiencia en la colocación de recursos	Medir el nivel de colocaciones mensuales: #colocaciones diarias / Total colocaciones mensuales	Incremento de colocaciones	 	-Incremento de colocaciones -Aumento de cartera vencida	-Incremento de colocaciones, -Evaluaciones efectivas de solicitudes de crédito.	Gerencia Asesores de crédito Depto. financiero

3	Reforzar el patrimonio de la institución	Medir el nivel de cumplimiento de estrategias #estrategias cumplidas / Total estrategias	Aumento de capital social	 	-Aumento de estabilidad económica. -Disminución de capital social	-Incremento de liquidez. -Aumentó de confina y credibilidad en el mercado.	Gerencia Depto. financiero
4	Aumentar el desempeño laboral de los colaboradores	Medir el nivel de desempeño laboral, a través de una encuesta realizada a los socios de la institución, donde medirá su calidad de conocimientos y su nivel de atención al cliente.	Mejoramiento en el desempeño laboral	 	-Efectividad en el desempeño laboral -Formación decadente	-Calidad de atención. -Bienestar laboral.	Gerencia Depto. Administrativo
5	Crear un vínculo de confianza entre la comunidad en donde se encuentra en desarrollo la institución.	Medir el nivel de cumplimiento de estrategias plateadas, su enfoque y su objetivo con esta colaboración a la	Alianzas estratégicas con la sociedad	 	-Reconocimiento social -Estrategias mal estructuradas	-Fomentar la ayuda social. -Ser reconocido en la localidad.	Gerencia Depto. financiero

		ciudadanía Pilacotence.					
--	--	----------------------------	--	--	--	--	--

Elaborado por: Chancusig, A., 2021.

3.4.19. Proyecciones de los estados de cuenta

Tabla 47-3: Proyecciones del Estado de Pérdidas y Ganancias

CODIGO	CUENTAS	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
5	INGRESOS				
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	\$ 400.393,70	\$ 389.595,50	\$ 488.053,31	\$ 615.243,52
18728	Cartera de créditos de consumo prioritario	\$ 79.209,33	\$ 64.320,01	\$ 77.184,01	\$ 92.620,81
18738	Cartera de microcrédito	\$ 314.779,05	\$ 317.211,77	\$ 406.031,07	\$ 519.719,76
51 04 50	De mora	\$ 6.405,32	\$ 8.063,72	\$ 4.838,23	\$ 2.902,94
54	INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 21.378,82	\$ 27.409,30	\$ 27.409,30	\$ 27.409,30
56	OTROS INGRESOS	\$ 3.667,02	\$ 1.451,99	\$ 1.451,99	\$ 1.451,99
	TOTAL INGRESOS	\$ 425.439,54	\$ 418.456,79	\$ 516.914,60	\$ 644.104,81
4	GASTOS				
41	INTERESES CAUSADOS	\$ 108.899,04	\$ 177.095,21	\$ 243.203,28	\$ 313.781,04
41 01 15	DEPOSITOS DE AHORRO	\$ 4.004,02	\$ 11.501,44	\$ 13.801,73	\$ 16.562,07
41 01 15 05	INTERESES AHORRO A LA VISTA	\$ 3.851,52	\$ 4.942,90	\$ 5.931,48	\$ 7.117,78
41 01 15 10	INTERESES AHORRO NAVIDEÑO	\$ 79,84	\$ -	\$ -	\$ -
41 01 15 15	INTERESES CUENTA INVERSION	\$ 72,66	\$ 6.558,54	\$ 8.198,18	\$ 10.247,72
15006	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 104.895,02	\$ 165.593,77	\$ 215.271,90	\$ 279.853,47
44	PROVISIONES	\$ 12.000,00	\$ 1.672,19	\$ 2.173,85	\$ 2.173,85
44 02	CARTERA DE CREDITOS	\$ 8.000,00	\$ -	\$ -	\$ -

44 03	CUENTAS POR COBRAR	\$ 4.000,00	\$ 1.672,19	\$ 2.173,85	\$ 2.826,00
45	GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 281.099,57	\$ 236.219,01	\$ 259.840,91	\$ 285.825,00
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	\$ 8.696,59	\$ 1.287,52	\$ 1.550,26	\$ 1.870,81
48 10	15% PARTICIPACION DE EMPLEADOS	\$ 3.516,14	\$ 520,56	598,644	688,4406
48 15	25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 4.981,20	\$ 737,46	921,825	1152,28125
48 20	Contribución SEPS	\$ 199,25	\$ 29,50	29,795	30,09295
TOTAL GASTOS		\$ 410.695,20	\$ 416.273,93	\$ 506.768,31	\$ 603.650,70
RESULTADO DEL PERIODO		\$ 14.744,34	\$ 2.182,86	\$ 10.146,29	\$ 40.454,10

Fuente: COAC. "15 de agosto de Pilacoto Ltda."

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

Tabla 48-3: Proyecciones del Estado de Situación Financiera

CODIGO	CUENTAS	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
1	ACTIVO				
11	FONDOS DISPONIBLES	\$ 192.211,01	\$ 1.344.132,34	\$ 1.756.184,67	\$ 2.319.872,26
1101	CAJA	\$ 101.375,99	\$ 220.388,81	\$ 220.388,81	\$ 220.388,81
110105	EFFECTIVO	\$ 100.775,99	\$ 219.788,81	\$ 219.788,81	\$ 219.788,81
11010505	VENTANILLAS	\$ -	\$ 82.952,67	\$ 82.952,67	\$ 82.952,67
11 01 05 10	BOVEDA	\$ 100.775,99	\$ 136.836,14	\$ 136.836,14	\$ 136.836,14
110110	CAJA CHICA	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
11 03	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 86.317,62	\$ 1.119.707,42	\$ 1.531.759,75	\$ 2.095.447,34
11 03 10	BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES	\$ 30.157,09	\$ 1.031.435,47	\$ 1.031.435,47	\$ 1.031.435,47
11 04	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	\$ 4.517,40	\$ 4.036,11	\$ 4.036,11	\$ 4.036,11
13	INVERSIONES	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 13.500,00	\$ 18.225,00
14	CARTERA DE CRÉDITOS	\$ 1.989.021,15	\$ 2.609.729,54	\$ 2.762.590,90	\$ 2.940.142,52
14 02	Cartera de crédito de consumo prioritario por vencer	\$ 477.343,68	\$ 458.245,70	\$ 481.157,99	\$ 505.215,88

14 04	Cartera de microcrédito por vencer	\$ 1.456.366,90	\$ 2.096.884,60	\$ 2.201.728,83	\$ 2.311.815,27
14 26	Cartera de créditos de consumo prioritario que no	\$ 21.859,09	\$ 15.914,14	\$ 22.279,80	\$ 31.191,71
14 28	Cartera de microcrédito que no devenga intereses	\$ 93.616,91	\$ 78.619,12	\$ 110.066,77	\$ 154.093,48
14 50	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	\$ 7.115,99	\$ 5.285,33	\$ 3.964,00	\$ 2.973,00
14 52	Cartera de microcrédito vencida	\$ 23.486,45	\$ 45.548,52	\$ 34.161,39	\$ 25.621,04
14 99	(Provisiones para créditos incobrables)	\$ 90.767,87	\$ 90.767,87	\$ 90.767,87	\$ 90.767,87
16	CUENTAS POR COBRAR	\$ 23.099,51	\$ 36.733,44	\$ 53.436,61	\$ 79.578,25
16 03	Intereses por cobrar de cartera de créditos	\$ 19.506,71	\$ 26.168,91	\$ 41.231,79	\$ 65.077,01
16 03 10	Cartera de créditos de consumo prioritario	\$ 3.790,18	\$ 3.192,34	\$ 4.469,28	\$ 6.256,99
16 03 20	Cartera de microcrédito	\$ 15.716,53	\$ 22.976,57	\$ 36.762,51	\$ 58.820,02
16 14	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	\$ 1.920,61	\$ 4.100,74	\$ 5.741,04	\$ 8.037,45
16 90	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	\$ 30.563,15	\$ 6.463,79	\$ 6.463,79	\$ 6.463,79
16 99	(PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR)	\$ 28.890,96	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 2.214.331,67	\$ 4.000.595,32	\$ 4.585.712,18	\$ 5.357.818,02
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	\$ 25.323,47	\$ 92.604,61	\$ 92.604,61	\$ 92.604,61
19	OTROS ACTIVOS	\$ 23.608,55	\$ 30.199,85	\$ 42.279,79	\$ 59.191,71
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 48.932,02	\$ 122.804,46	\$ 134.884,40	\$ 151.796,32
TOTAL ACTIVO		\$ 2.263.263,69	\$ 4.123.399,78	\$ 4.720.596,58	\$ 5.509.614,34
2	PASIVOS				
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$ 1.711.483,76	\$ 3.507.256,44	\$ 3.903.459,95	\$ 4.379.280,39
21 01	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 481.184,11	\$ 663.711,48	\$ 853.949,03	\$ 1.108.356,06
21 01 35	DEPOSITOS DE AHORRO	\$ 477.331,77	\$ 655.234,32	\$ 845.471,87	\$ 1.099.878,90
21 01 35 05	AHORRO A LA VISTA	\$ 449.376,41	\$ 525.201,25	\$ 693.593,90	\$ 921.836,91
21 01 35 10	AHORRO CLIENTE	\$ 22.648,75	\$ 107.147,21	\$ 128.576,65	\$ 154.291,98
21 01 35 15	CUENTA AHORRO ESTUDIANTIL	\$ 5.306,61	\$ 17.692,69	\$ 17.692,69	\$ 17.692,69
21 01 35 22	AHORRO AGUSTIN	\$ -	\$ 5.193,17	\$ 5.608,62	\$ 6.057,31
21 01 40	OTROS DEPOSITOS	\$ 3.852,34	\$ 8.477,16	\$ 8.477,16	\$ 8.477,16
21 03	DEPOSITOS A PLAZO	\$ 1.042.592,10	\$ 2.746.212,87	\$ 2.952.178,84	\$ 3.173.592,25

21 05	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	\$ 187.707,55	\$ 97.332,09	\$ 97.332,09	\$ 97.332,09
21 05 20	AHORRO ENCAJE	\$ 187.707,55	\$ 97.332,09	\$ 97.332,09	\$ 97.332,09
25	CUENTAS POR PAGAR	\$ 104.124,32	\$ 110.435,12	\$ 164.364,81	\$ 250.287,38
25 01	INTERESES POR PAGAR	\$ 53.627,56	\$ 88.842,74	\$ 142.088,92	\$ 227.264,97
25 01 05	DEPOSITOS A LA VISTA	\$ -	\$ 198,21	\$ 198,21	\$ 198,21
25 01 05 05	INTERESES X PAG AHORRO A LA VISTA	\$ -	\$ 198,21	\$ 257,67	\$ 334,97
25 01 15	INTERESES X PAG DEPOSITOS A PLAZO	\$ 53.627,56	\$ 88.644,53	\$ 141.831,25	\$ 226.930,00
25 03	OBLIGACIONES PATRONALES	\$ 9.564,26	\$ 8.724,57	\$ 8.899,06	\$ 9.077,04
25 04	RETENCIONES	\$ 2.486,21	\$ 5.095,98	\$ 5.350,78	\$ 5.618,32
25 05	CONTRIBUCIONES IMPUESTOS Y MULTAS	\$ 5.180,45	\$ 786,96	\$ 971,33	\$ 1.201,78
25 05 05	25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 4.981,20	\$ 737,46	\$ 921,83	\$ 1.152,28
25 05 10	MULTAS	\$ -	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
25 05 90	OTRAS CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS	\$ 199,25	\$ 29,50	\$ 29,50	\$ 29,50
25 05 90 05	1% APORTE SEPS	\$ 199,25	\$ 29,50	\$ 29,80	\$ 30,09
25 06	PROVEEDORES	\$ 32.919,78	\$ 6.984,87	\$ 7.054,72	\$ 7.125,27
25 09	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	\$ 346,06		\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ 1.815.608,08	\$ 3.617.691,56	\$ 4.067.824,76	\$ 4.629.567,77
TOTAL PASIVO		\$ 1.815.608,08	\$ 3.617.691,56	\$ 4.067.824,76	\$ 4.629.567,77
3	PATRIMONIO				
31	CAPITAL SOCIAL	\$ 170.736,28	\$ 186.486,72	\$ 270.405,74	\$ 392.088,33
33	RESERVAS	\$ 262.174,99	\$ 317.038,64	\$ 370.513,84	\$ 437.357,84
33 01	LEGALES	\$ 173.781,49	\$ 213.900,80	\$ 267.376,00	\$ 334.220,00
33 03	ESPECIALES	\$ 88.393,50	\$ 103.137,84	\$ 103.137,84	\$ 103.137,84
36	RESULTADOS	\$ 14.744,34		\$ 1.705,95	\$ 10.146,29
TOTAL PATRIMONIO		\$ 447.655,61	\$ 503.525,36	\$ 642.625,53	\$ 839.592,46
UTILIDAD		\$ -	\$ 2.182,86	\$ 10.146,29	\$ 40.454,10
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO+UTILIDAD		\$ 2.263.263,69	\$ 4.123.399,78	\$ 4.720.596,58	\$ 5.509.614,34

Fuente: COAC. "15 de agosto de Pilacoto Ltda."

Elaborado por: Chancusig A., 2021.

3.4.20. Indicadores proyectados

Tabla 49 -3: Indicadores proyectados

	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Morosidad	1,54%	1,95%	1,24%	0,87%
(ROA)	0,65%	0,05%	0,21%	0,73%
Liquidez	121,96%	110,58%	112,73%	115,73%
Patrimonio	19,78%	12,21%	13,61%	15,24%

Elaborado por: Chancusig, A., 2021.

INDICADORES PROYECTADOS

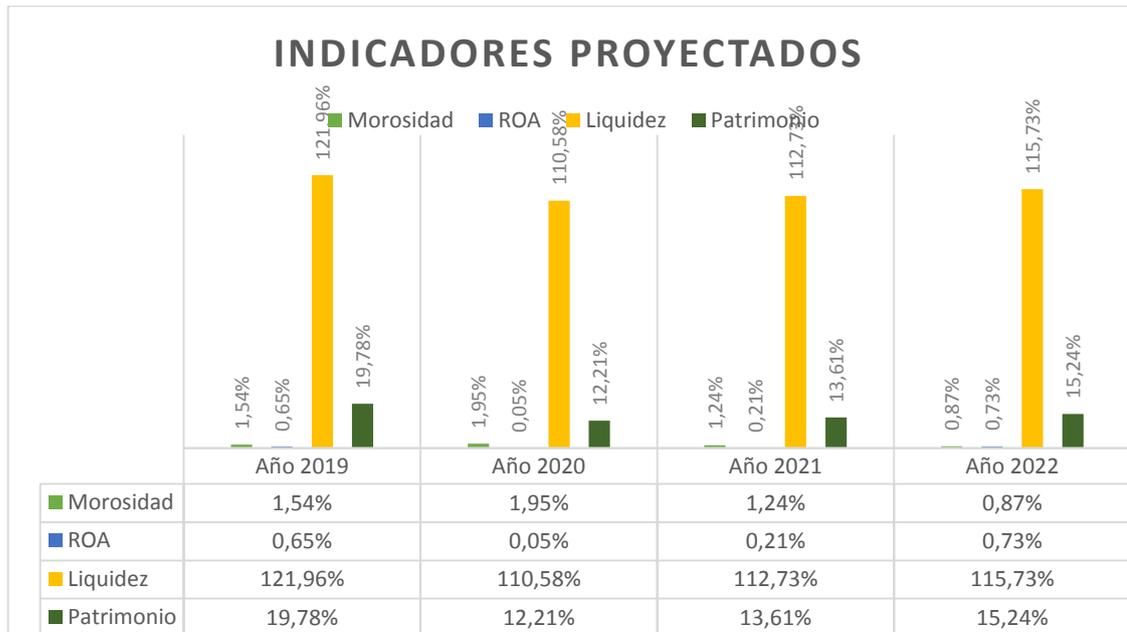


Gráfico 31-3: Indicadores Proyectados

Fuente: Indicadores Proyectados

Elaborado por: Chancusig, A., 2021.

Análisis

Los indicadores proyectados son un resultado que se obtiene al aplicar las estrategias que se propone para el mejoramiento de la liquidez de la institución, podemos observar que el nivel de morosidad ha disminuido, pronunciadamente, el ROA se ha incrementado de igual manera según la aplicación de estrategias que se proponga, la liquidez también se puede observar que está elevándose para la mejor conformación de la institución, el patrimonio dan una expectativa de

solvencia financiera, la que puede hacer frente a necesidades económica y financieras sin ninguna complicación.

3.4.21. Plan de acción

Tabla 50-3: Plan de acción

ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	RESULTADOS
Diagnostico Situacional	Análisis FODA	Área Administrativa	Humanos Tecnológicos	Analizar y controlar
	Análisis interno			
	Análisis externo			
Diagnostico Financiero	Análisis financiero	Área Financiera	Humanos Tecnológicos	Análisis de Estados financieros, identificado las áreas de mayor enfoque, para proponer mejoras.
	Indicadores financieros			
Desarrollo de la propuesta	Tema	Área Financiera	Monetarios Humanos tecnológicos	Mejorar el nivel administrativo y financiero con estrategias y políticas acordes a la necesidad de la institución
	Objetivos estratégicos			
	Estrategias			
	Proyecciones			

Elaborado por: Chancusig, A., 2021.

CONCLUSIONES

- Mediante la recopilación de información bibliográfica revisada y analizada, se conocen las bases teóricas que fundamenta el desarrollo de un plan estratégico financiero, lo que permite establecer objetivos y estrategias operacionales para mejorar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto Ltda.
- Al realizar el diagnóstico situacional, el estudio se ha enfocado en la situación interna y externa que atraviesa la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto Ltda., agencia matriz, y a través de ello se determina que la institución cuenta con los recursos, y el ambiente económico necesarios para que pueda ser reconocida a nivel provincial y regional, no obstante la institución no aprovecha todos estos recursos, de una manera óptima, dando un resultado desfavorable, estas contrariedades han brindado una pauta importante para poder adaptar un plan estratégico financiero, que se ajuste a la realidad, aportando con planes y estrategias requeridas por la institución.
- Finalmente, el levantamiento de información ha permitido la construcción del plan estratégico financiero, mediante el cual se establecen objetivos estratégicos y operativos que encaminan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto Ltda., a consolidar sus recursos a través de la eficiente toma de decisiones, dando así una mayor asistencia financiera e incrementando la rentabilidad.

RECOMENDACIONES

- Proponer a la gerencia aplicar el Plan Estratégico Financiero diseñado en base a la situación real que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto Ltda., ya que en la propuesta diseñada se aportan herramientas, métodos y estrategias, en base a indicadores financieros, y datos históricos para que la institución financiera pueda tomar medidas correctivas, y llegar a posicionarse en un nivel superior en el mercado financiero.
- Implementar el Plan Estratégico Financiero a través de cursos de capacitación, para que se pueda consolidar el estudio, y que esto pueda dar un mayor desempeño en la institución, además se sugiere adaptar evaluaciones de desempeño, ayudando a realizar y solventar dudas de la realización de actividades sugeridas en el estudio.
- Controlar el cumplimiento de las actividades propuestas en el Plan Estratégico Financiero, a través de la evaluación de los indicadores diseñados para cada objetivo estratégico propuesto, garantizando de esta manera el alcance de metas financieras que se han planteado para que la institución, incremente su rentabilidad y solvencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portuga*, 19, 28–32.
- Avila, L. E., & Ayachipo, M. N. (2014). *Plan estratégico financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Ya Ltda”, de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua*. <https://doi.org/UDCTFADE;72T00393>
- Baena, G. M. E. (2017). *Metodología de la investigación (3a. Ed.)*. (3a ed.). Grupo Editorial Patria. <http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5213563>
- Betancourt, D. (2019). *Análisis pestel para describir el contexto organizacional*. <https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Cabezas, E., Naranjo, D., & Torres, J. (2018). *Introduccion a la Metodologia de la investigacion cientifica.pdf* (1a ed.). Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Cpnv. Hugo Pérez. <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Chango, M. M. (2013). *Planificación estratégica financiera de recuperación de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANCREDIT a partir del año 2011, 2012, en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/10743>
- Chiavenato, I., & Arão, S. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3a ed.). McGraw-Hill / Interamericana de España. <http://www.ebooks7-24.com/?il=5345>
- Defensoría del Pueblo. (2018, octubre 14). Defensoría del Pueblo frente a reclamos por cobros indebidos a través de cuentas bancarias. *Defensoría del Pueblo*. <https://www.dpe.gob.ec/defensoria-del-pueblo-frente-a-reclamos-por-cobros-indebidos-a-traves-de-cuentas-bancarias/>

- El Comercio. (2018). *La banca del Ecuador recibió 17 730 quejas por cobros indebidos en 2018*. El Comercio. <https://www.elcomercio.com/actualidad/banca-ecuador-quejas-cobros-indebidos.html>
- García, V. M. (2015). *Análisis Financiero: Un enfoque integral*. Grupo Editorial Patria.
- Godínez, A., & Hernández, G. (2015). *PLANEACION ESTRATEGICA TOTAL; El método para planeación estratégica preferido*. Lulu.com. <https://books.google.com.ec/books?id=OGDpBgAAQBAJ&pg=PA28&dq=PLANEACION&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiPucmapOrvAhXvct8KHb4-CjYQ6AEwBHoECAMQA#v=onepage&q=PLANEACION&f=false>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral, La*. Editorial Díaz de Santos, S.A. <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5075599>
- Muñoz, C. (2016). *Metodología de la investigación*. (1a ed.). Oxford University Press México. <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/08/56-Metodologia-de-la-investigacion-Carlos-I.-Munoz-Rocha.pdf>
- Paredes, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. *ECONÓMICAS CUC*, 38(1), 105–132. <https://doi.org/10.17981/econcuc.38.1.05>
- Paredes, M., Santamaría, J. L., & Pilamunga, E. M. (2018). Situación actual de la integración del Diseño en las empresa manufactureras del Cantón Pelileo para la gestión creativa y de procesos productivos de la indumentaria en denim. *INNOVA Research Journal*, 3(10.1), 243–259. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.1.2018.851>
- Pérez, Y. L., Collado, N. V., Rizo, M. A., & Borges, Y. C. (2016). Administración financiera del capital de trabajo en la empresa mixta Havana Club International S.A. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 68, 255–285.
- Puente, M., Viñan, J., & Aguilar, J. (2017). *Planeación Financiera y Presupuestaria*. ESPOCH. <http://cimogsys.esepoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-18-194445-libro%20portada%20y%20contra%20portada%20planeaci%C3%B3n%20MPR.pdf>

- Riquelme, M. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Análisis FODA. <https://www.analisisfoda.com/>
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional: Octava edición*. Ediciones UC. https://books.google.com.ec/books?id=YtJTDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Romero, J., & Zabala, K. (2018). Planificación estratégica financiera en las cadenas de farmacias familiares del estado Zulia-Venezuela*. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(4), 9–25.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.
- Valle, A. P. (2020). *La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales*. *Universidad y Sociedad*. 12, 7.

ANEXOS

ANEXO A: Encuesta a los trabajadores de la Cooperativa 15 de Agosto de Pilacoto Ltda.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA “COAC 15 DE AGOSTO LTDA.”

Objetivo: Obtener información relevante de la situación actual de la institución, logrando así el cumplimiento de los objetivos de investigación y el desarrollo del plan estratégico financiero.

Marque con una x la respuesta que usted estime conveniente.

Marque solo una respuesta por pregunta

Cuestionario

1. ¿Actualmente cómo se siente en su ambiente laboral?

- a) Excelente ()
- b) Muy Bien ()
- c) Bien ()
- d) Regular ()
- e) Mal ()

2. ¿Cómo califica usted, el direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Objetivos, Valores institucionales) que tiene la institución actualmente?

- a) Totalmente de acuerdo ()
- b) De acuerdo ()
- c) Indeciso ()
- d) En desacuerdo ()
- e) Totalmente en desacuerdo ()

3. ¿Conoce usted que es un plan estratégico financiero?

- a) Si ()
- b) No ()

4. ¿Sabe usted si la COAC 15 de Agosto de Pilacoto Ltda., cuenta con un Plan Estratégico Financiero?

- a) Si ()
- b) No ()

5. ¿Piensa usted que el plan estratégico financiero de la institución está ayudando a cumplir con lo objetivos planteados?

- a) Totalmente de acuerdo ()
- b) De acuerdo ()
- c) Indeciso ()
- d) En desacuerdo ()

e) Totalmente en desacuerdo ()

6. ¿Considera usted que el plan estratégico financiero que maneja la institución, debe ser actualizado, para poder incrementar la rentabilidad en la institución?

a) Si ()

b) No ()

7. ¿Los Objetivos, Políticas internas son socializadas con todos los funcionarios de la institución?

a) Si ()

b) A veces ()

c) No ()

8. Del siguiente listado ¿cuál cree usted que es el principal beneficio que la institución debería proponer para aumentar el desempeño laboral en los colaboradores?

Incentivos salariales	
Programas de capacitación	
Actividades que refuercen el compañerismo	
Trato justo y equitativo	
Aumento de tecnología	

9. A su criterio personal, ¿Que le recomendaría a la institución para que mejore su gestión y eficiencia?

Gracias por su colaboración

ANEXO B: Encuesta a los socios de la Cooperativa 15 de Agosto de Pilacoto Ltda.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA “COAC 15 DE AGOSTO LTDA.”

Objetivo: Obtener información relevante de la situación actual de la institución, logrando así el cumplimiento de los objetivos de investigación y el desarrollo del Plan Estratégico Financiero.

Instrucciones:

- *Leer cuidadosamente las preguntas*
- *Evitar tachones y borrones*

Cuestionario

1. ¿Cuánto tiempo es socio de la COAC “15 de Agosto de Pilacoto Ltda.”?

- a) Menos de un año ()
- b) Un año ()
- c) Dos años ()
- d) Más de dos años ()

2. ¿Con que frecuencia visita la Cooperativa?

Diariamente	
Semanalmente	
Quincenalmente	
Mensualmente	

3. ¿Cómo considera la atención que brinda la institución?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Deficiente	

4. ¿Cómo considera el horario de atención que brinda la institución?

Adecuadas	
Medianamente adecuadas	
Inadecuadas	

5. ¿Cómo considera que se son las instalaciones de la institución?

Adecuadas	
Medianamente adecuadas	
Inadecuadas	

6. **¿Qué productos y servicios financieros le ha brindado la institución?**

Créditos	
Cobro de bonos y pago de servicios básicos	
Certificados de aportación	
Ahorros	

7. **¿Cómo califica al tiempo de espera en las solicitudes que usted realiza a la institución?**

Excelente	
Bueno	
Regular	
Deficiente	

8. **¿Usted recomendaría a sus conocidos, familiares y amigos a que sean socios de la institución?**

- a) Si ()
b) No ()

Gracias por su colaboración

ANEXO C: Entrevista realizada al Gerente General

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “15 DE AGOSTO DE PILACOTO LTDA.”**

Objetivo: Obtener información relevante de la situación actual de la institución, logrando así el cumplimiento de los objetivos de investigación y el desarrollo del Plan Estratégico Financiero.

Entrevista

- **¿Cuál es la situación financiera actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto de Pilacoto Ltda.?**

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

- **¿Cómo se lleva a cabo el desarrollo del plan estratégico financiero en la institución?**

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

- **¿La planificación estratégica es adaptada a las necesidades de los socios y colaboradores?**

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

- **¿Considera usted que un Plan Estratégico Financiero ayuda a medir el nivel de eficiencia y eficacia de su institución?**

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

- **¿Cómo piensa usted que el Plan Estratégico Financiero afecta a la toma de decisiones?**

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

- **¿Considera usted nuevos proyectos para la institución?**

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

- **En un contexto breve, ¿podría dar a conocer cuál es el FODA, que actualmente atraviesa la institución?**

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

- **¿A criterio personal, que podría sugerir usted para que la institución aumente su nivel de eficiencia y eficacia, en caso de salir de su cargo?**

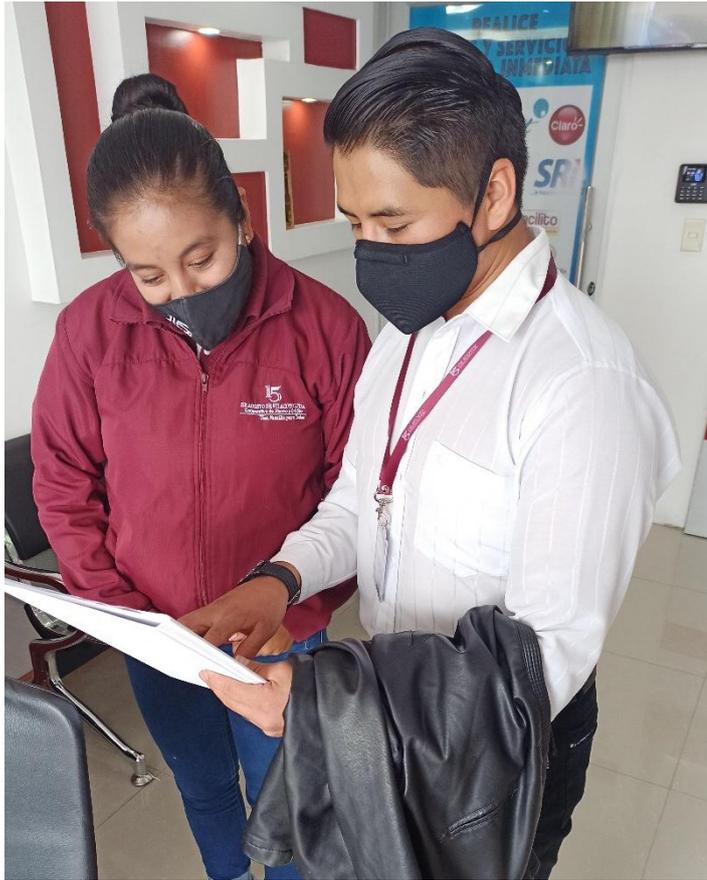
.....
.....
.....

Gracias por su colaboración

ANEXO D: Aplicación de encuestas a colaboradores de la COAC. 15 Agosto de Pilacoto Ltda.









**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: 2/09/2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)

Nombres – Apellidos: ALEXIS PAUL CHANCUSIG CASA

INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Carrera: FINANZAS

Título a optar: INGENIERO EN FINANZAS

f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



2-09-2021
1563-DBRA-UTP-2021