



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

Análisis de escenarios financieros en los planes de negocios de la
Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada del cantón Chimbo y
la toma de decisiones período 2019-2021

MARÍA BELÉN CASTILLO QUINTANA

**Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo,
presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH,
como requisito parcial para la obtención del grado de:**

MAGÍSTER EN FINANZAS

RIOBAMBA - ECUADOR

Noviembre – 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, MARÍA BELÉN CASTILLO QUINTANA, declaro que el presente **Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo**, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este proyecto de investigación de maestría.



MARÍA BELÉN CASTILLO QUINTANA

No. Cédula: 0201976487

©2023, María Belén Castillo Quintana

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



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

EL TRIBUNAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

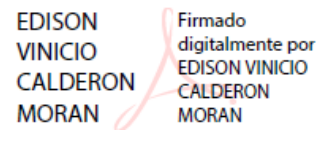
El **Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación**, titulado Análisis de escenarios financieros en los planes de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada del cantón Chimbo y la toma de decisiones período 2019-2021, de responsabilidad de la señora María Belén Castillo Quintana, 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.

Ec. María Francisca Cazorla Logroño, Mgtr.



PRESIDENTE

Ing. Edison Vinicio Calderón Moran, Mgtr.



TUTOR

Ing. Alexander Fernando Vinueza Jara, Ph.D.



MIEMBRO

Ing. Blanca Irene Vargas Guambo, Mgtr.



MIEMBRO

Riobamba, noviembre 2023

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico principalmente a Dios, por darme fortaleza para continuar en momentos de dificultad, a mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este ya que me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

A mis queridos hijos Irely y Fabiano que son mi motor, agradecerles por la comprensión, tolerancia e infinita paciencia, por ceder su tiempo para que Mamá estudie, a ello mi infinito cariño y gratitud.

A mi esposo que ha estado conmigo en momentos más turbulentos, este proyecto no fue fácil, pero él estuvo motivándome y ayudándome hasta donde sus alcances lo permitían su ayuda fue fundamental.

AGRADECIMIENTO

Al finalizar este trabajo quiero utilizar este espacio para agradecer a Dios por todas sus bendiciones, a mis Padres que han sabido darme su ejemplo de trabajo y honradez y a mi esposo Walter y a mis hijos por su apoyo y paciencia en este proyecto de estudio.

De igual manera mis agradecimientos a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a mis profesores y coordinadores quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada una de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	xv
SUMMARY	xvi
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento de Problema	2
1.1.1. Situación problemática	2
1.1.2. Formulación del problema	2
1.1.3. Preguntas de Investigación	3
1.1.4. Justificación de la investigación	3
1.1.5. Objetivos.	4
1.1.5.1. Objetivo General	4
1.1.5.2. Objetivos Específicos	4
1.1.6. Hipótesis	4
CAPÍTULO II.....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. Antecedentes.....	5
2.2. Fundamentación teórica	5
2.2.1. Plan de negocios	5
2.2.1.1. Resumen ejecutivo	6
2.2.1.2. Descripción del negocio	7
2.2.1.3. Plan estratégico	7
2.2.1.4. Plan de marketing o análisis de mercado.....	7
2.2.1.5. Plan de transformación de los insumos en servicios bancarios.....	9

2.2.1.6.	Plan de organización y gestión o análisis administrativo y legal	11
2.2.1.7.	Plan financiero o análisis económico y financiero	12
2.2.1.8.	Análisis de sensibilidad	13
2.2.1.9.	Prácticas sociales y ambientales	13
2.2.2.	Escenarios	14
2.2.2.1.	Construcción de escenarios	15
2.2.2.1.1.	Elementos básicos	16
2.2.2.1.2.	Escuelas para la Construcción de Escenarios	17
2.2.2.1.3.	Métodos para la construcción de escenarios	18
2.2.2.1.4.	Análisis de escenarios	21
2.2.3.	Toma de decisiones	21
2.2.3.1.	Proceso de toma de decisiones	22
2.2.3.2.	Determinación de la importancia de las decisiones	24
2.2.3.3.	Tipos de decisión	24
2.2.3.4.	Componentes de la decisión	25
2.2.3.5.	Problemas de decisión	26
2.2.3.6.	Modelos para la toma de decisiones	27
2.2.3.6.1.	Modelo racional	27
2.2.3.6.2.	Modelo de racionalidad limitada	28
2.2.3.6.3.	Modelo político	29
2.2.3.6.4.	Modelos de decisiones intuitivas	30
2.2.3.6.5.	Modelo del proceso creativo	31
CAPÍTULO III		33
3.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	33
3.1.	Operacionalización de las variables	33
3.2.	Matriz de consistencia	35
3.3.	Alcance de lo investigativo	36

3.4.	Tipo y diseño de la investigación.....	36
3.5.	Técnicas e instrumentos de investigación.....	36
3.6.	Enfoque de la investigación.....	37
3.7.	Población de estudio	37
3.8.	Unidad de análisis	37
3.9.	Selección de la muestra	37
3.10.	Tamaño de la muestra	37
3.11.	Técnica de recolección de datos primarios y secundarios	37
3.12.	Instrumentos de recolección de datos primarios y secundarios	37
3.13.	Instrumentos para procesar datos recopilados	38
CAPÍTULO IV		39
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	39
4.1.	La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.....	39
4.1.1.	Antecedentes.....	39
4.1.2.	Productos y servicios.....	39
4.1.2.1.	Productos de captación.....	39
4.1.2.2.	Productos de colocación.....	40
4.1.3.	Evolución de la Cooperativa.....	41
4.1.4.	Propósito estratégico	41
4.1.5.	Desempeño Financiero de la COAC San José Ltda.	43
4.1.5.1.	Activos	43
4.1.5.2.	Cartera	45
4.1.5.3.	Pasivos.....	46
4.1.5.4.	Patrimonio	47
4.1.5.5.	Indicadores Financieros.....	48
4.2.	Análisis de los Planes de Negocios de la COAC San José Ltda.	53
4.2.1.	Plan estratégico 2020-2022.....	53

4.2.1.1.	Objetivos y metas Financieras	54
4.2.2.	Planes de negocios período 2019-2021	56
4.2.2.1.	Estudio de factibilidad para la apertura de una oficina en el norte de Quito. Septiembre 2020.....	56
4.2.2.1.1.	Proyecciones Financieras	57
4.2.2.1.2.	Balance General	58
4.2.2.1.3.	Estado de Resultados.....	63
4.2.2.1.4.	Proyecciones de Caja, VAN, TIR, PRI	66
4.2.2.2.	Estudio para Ventanilla Guaranda	68
4.2.2.2.1.	Proyecciones Financieras	69
4.3.	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	70
CAPÍTULO V		72
5.	PROPUESTA DE UN MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA. DEL CANTON CHIMBO DE LA PROVINCIA DE BOLIVAR.	72
5.1.	Introducción.....	72
5.2.	Objetivos	73
5.3.	Contenido Básico del Plan de Negocios.....	73
5.3.1.	Resumen Ejecutivo	73
5.3.2.	Gestión Estratégica	74
5.3.3.	Gestión de Mercado	76
5.3.3.1.	Estudio de Mercado.....	76
5.3.3.2.	Presupuesto de Ventas.....	78
5.3.3.3.	Precio de los productos y servicios financieros	81
5.3.3.4.	Plan de Comunicación y Promoción	81
5.3.4.	Gestión Operativa	82
5.3.5.	Gestión del Talento Humano	84

5.3.6. Plan Financiero	84
5.3.6.1. Inversión Inicial	85
5.3.6.2. Ingresos	85
5.3.6.3. Gastos	85
5.3.6.4. Estados Financieros.....	86
5.3.6.4.1. Estados de Resultados	86
5.3.6.4.2. Balance General	87
5.3.6.4.3. Flujo de caja.....	87
5.3.6.4.4. Indicadores financieros.....	88
5.3.6.4.5. Indicadores de viabilidad financiera	88
5.3.7. Análisis de Sensibilidad	88
5.3.7.1. Escenarios.....	89
5.3.7.2. Variables.....	89
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	93
GLOSARIO	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-4. Socios de la COAC San José Ltda. marzo 2019-diciembre 2021	41
Tabla 2-4. Segmentación 2021 de entidades del Sector Financiero Popular y Solidario.	43
Tabla 3-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Cuentas del Activo. 2019-2021. En dólares.	44
Tabla 4-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Cartera de crédito. 2019-2021. En dólares.	45
Tabla 5-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Pasivos. 2019-2021. En dólares...	47
Tabla 6-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Pasivos. 2019-2021. En dólares...	48
Tabla 7-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Pasivos. 2019-2021. En dólares...	51
Tabla 8-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Pasivos. Objetivos estratégicos...	54
Tabla 9-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Proyecciones Balance General 2019-2021. En dólares.....	58
Tabla 10-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Proyección Estado de pérdidas y Ganancias. En dólares.	63
Tabla 11-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Proyección de Flujo de Efectivo. En dólares.	66
Tabla 12-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Proyección de VAN; TIR; PRI.	67
Tabla 13-5: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Análisis FODA.....	76
Tabla 14-5: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Proyección ventas totales productos.	78
Tabla 15-5: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Proyección ventas totales servicios.	79
Tabla 16-5: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Proyección socios.	79
Tabla 17-5: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Proyección ventas totales productos.	80
Tabla 18-5: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Proyección ventas totales servicios.	80
Tabla 19-5: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Proyección otros ingresos.	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-2. Propósito del trabajo con escenarios.....	16
Figura 2-5. Contenido básico del Plan de Negocios.	73

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Cuadro de mando del Plan estratégico 2020-2022.

ANEXO B. Planificación Operativa Anual 2020.

ANEXO C. Instrumentos de recolección de datos primarios y secundarios

RESUMEN

El objetivo fue analizar los escenarios financieros que se han desarrollado en los planes de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada, del cantón Chimbo, provincia de Bolívar, partiendo de una evaluación del plan estratégico de la institución, así como de los planes de negocios elaborados entre los años 2019 al 2021. El estudio fue bibliográfico, documental y no-experimental lo que permitió evaluar las principales características técnicas, uso de información, fases, etc. Los principales resultados encontrados fueron que los planes de negocios elaborados en la Cooperativa San José de Chimbo no se sustentan en argumentos técnicos en cuanto a proyecciones de los procesos de intermediación financiera, específicamente en la proyección de colocación crediticia no existe un estudio detallado sobre requerimiento de personas, número de operaciones, monto de operaciones por asesor etc. Adicionalmente, no se elaboran análisis financieros a través de índices que sustentarían de forma técnica el proceso de crecimiento de la institución.

Palabras clave: <FINANZAS>, <PLAN DE NEGOCIOS>, <COOPERATIVAS>, <ESCENARIOS>, <TOMA DE DECISIONES>



Firmado electrónicamente por:
LUIS ALBERTO
CAMINOS VARGAS



0109-DBRA-UPT-IPEC-2023
26-09-2023

SUMMARY

The Aim was to analyse the financial scenarios that have been developed in the business plans of the Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada, in the canton of Chimbo, province of Bolívar, departing from an evaluation of the institution's strategic plan, as well as the business plans developed between 2019 and 2021. The study was bibliographic, documentary and non-experimental, which allowed us to evaluate the main technical characteristics, use of information, phases, etc. The main results found were that the business plans had drawn up in San José de Chimbo Cooperativa which are not based on technical arguments in terms of projections on financial intermediation processes, specifically in the projection of a loan placement, indeed, there is no detailed study on the requirement of people, number of operations, amount of operations per advisor, etc. Additionally, there is no financial analysis through indexes that would technically support the growth on the institution process.

Keywords: <FINANCIALS>, <BUSINESS PLAN>, <COOPERATIVAS>, <STAGES>, <DEECISION MAKING>.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) menciona que las cooperativas son un pilar para las naciones, pues apoyan el desarrollo económico y social, especialmente en aliviarla pobreza, crear empleo y promover la integración social (Li-Bonilla y Sandoval, 2014). Esta importancia fundamental del sector cooperativista es confirmada por Secretario General de la ONU, Ban Ki-moon, quién plantea que el modelo cooperativo está construido sobre la base de la inclusión y la sostenibilidad y que ofrece un camino hacia la justicia económica, social y política puesto que aportan para lograr la equidad y eliminar la desigualdad (Naciones Unidas, 2022).

Esta importancia manifestada por el organismo mundial implica una gran responsabilidad tanto social como económica para el sector cooperativista, puesto que obliga a las instituciones del sector a alcanzar un crecimiento sustentable y sostenido en el tiempo. Uno de los objetivos base de las cooperativas de ahorro y crédito es el cubrir las necesidades financieras de sus socios y terceros en contextos favorables, y en función a ello obtener beneficios de tal forma que puedan asegurar su viabilidad, sostenibilidad y estabilidad financiera a largo plazo, a través de un rendimiento financiero positivo (Coba, Díaz, y Tapia , 2020).

Por tanto, el crecimiento de las instituciones cooperativistas debe estar respaldado en procesos técnicos que puedan ser monitoreados y evaluados, siendo los planes de negocios el principal instrumento que permite a las empresas financieras proyectar nuevos negocios como apertura de nuevos puntos de venta, implementación de nuevos productos, expansiones, etc. Entre los elementos más importantes de que deben ser evaluados son los planes financieros puesto que en los mismos se plasman las estrategias que determinan la rentabilidad de una idea, para un acertado proceso de toma de decisiones. La evaluación utiliza como herramienta principal el análisis de los indicadores financieros que permiten monitorear el avance y desarrollo de los objetivos trazados tanto a nivel financiero como operativo (Gallego et al., 2015).

Esta investigación busca elaborar un análisis de los planes de negocios elaborados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., ubicada en el Cantón Chimbo en la provincia de Bolívar entre los años 2019 y 2021, para evaluar la consistencia como orientador de la gestión financiera de la institución para que los administradores de la institución tengan herramientas técnicas completas para una adecuada toma de decisiones.

1.1. Planteamiento de Problema

1.1.1. Situación problemática

Según el World Cooperative Monitor, publicado por International Cooperative Alliance (2021), para el año 2018, en el mundo existían alrededor de 3 millones de cooperativas, que tiene aproximadamente al 12 % de la población mundial como socio; de las cuales, el 0,01% que representan a 300 cooperativas, poseen un volumen de negocio que supera los dos billones de dólares.

En el Ecuador, después de la crisis bancaria del año 1999, el sistema cooperativista empezó a ser considerado como alternativa válida para los agentes económicos. Para el año 2020, existían 608 cooperativas en el Ecuador, la mayoría se encuentran ubicadas en Pichincha (21,7%), Tungurahua (15,5%) y Chimborazo (9,9%), con un total de 15.085 millones de dólares en activos, 11.904 millones en depósitos y una cartera bruta de 10.636 millones de dólares que corresponde al 19% del total del sistema financiero ecuatoriano (ASOBANCA, 2021). Esta información confirma la importancia que tiene el sector cooperativista en economía nacional y más aún en sectores donde la banca privada no presta servicios.

Una institución importante en el sistema es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Ltda.”, que fue fundada en el año 1964 y es una entidad Financiera cuya oficina Matriz está ubicada en el cantón San José de Chimbo y cuenta con diez agencias operativas. En la actualidad tiene 80.552 socios y un total de activos de 207 millones de dólares, con una cartera bruta de 139 millones de dólares (Coac San José, 2021). La institución mantiene su objetivo de servicio, solidaridad y beneficios social y busca seguir expandiendo los mismos con la creación de nuevos productos y la apertura de más oficinas, que deben ser respaldadas con la elaboración de planes de negocios contruidos de forma técnica y que mantengan una adecuada estructura y cuenten con suficiente información y que evalúen los riesgos de implantación de esos nuevos productos o de esas nuevas oficinas con la elaboración de los respectivos análisis de escenarios y sensibilidad de los mismos.

Estos datos reflejan la importancia de la institución en los sitios donde mantiene sus actividades, puesto que a través de sus operaciones contribuye a la creación de empleo digno y productivo y a la financiación de actividades empresariales para el beneficio de la comunidad en su conjunto y ayudar a reducir la migración y la emigración local. Por esta razón, las estrategias de expansión de la institución conllevan una gran importancia y la elaboración de los planes de negocio pasan a ser fundamentales para orientar un crecimiento sostenido y responsable de la institución.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cómo el análisis de los escenarios financieros en los planes de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada, del cantón Chimbo, durante el período 2019-2021 permitirá la toma de decisiones en la institución?

1.1.3. Preguntas de Investigación

1. ¿De qué manera diagnosticar las necesidades de información y falencias ayudará a mejorar los actuales planes de negocio implementados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del cantón Chimbo, durante el período 2019-2021?
2. ¿Cómo mejorar el análisis de escenarios financieros en los planes de negocio elaborados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del cantón Chimbo en el periodo 2019-2021?
3. ¿Cómo elaborar una estructura eficiente para los planes de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., en el periodo 2019-2021?

1.1.4. Justificación de la investigación

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen como sus principales objetivos la reciprocidad, solidaridad y responsabilidad social, logrando con sus actividades tener una gran influencia social y económica en los sectores geográficos donde desarrollan sus actividades, por lo que sus procesos de crecimiento y expansión resultan sumamente importantes para el desarrollo económico del país.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. desde su creación ha ofrecido variedad de servicios financieros, siendo los planes de negocio la principal herramienta para el desarrollo de productos, así como la apertura de agencias implementación de estrategias, entre otros, los mismos se han conseguido con la intervención de diferentes áreas, desde riesgos hasta el análisis contable. El formato actual de los planes de negocio utilizados en la cooperativa se encuentra desactualizados, utilizando informaciones de más de 10 años atrás y la toma de decisiones se basa en pocos argumentos.

Al no contar con una estructura nueva y estándar, varios planes de negocio han quedado archivados en papel, y los implementados no consiguieron su meta y/o llevaron a la obtención de pérdidas, problemas, errores y grandes inversiones de dinero.

El presente trabajo es importante porque minimiza al máximo el riesgo, por el análisis con datos actuales, sensibilidades en indicadores financieros y por último plantear los tres escenarios posibles en la implementación, bajo, medio, alto. Esto conlleva a la toma eficiente de decisiones dentro de la organización. Todo esto contribuye a establecer que realizar un análisis de los planes de negocios, con respecto a la parte financiera, se vuelve significativo porque permitirá tanto a administradores como directivos, poseer información importante que les permita una adecuada toma de decisiones, para mantener el lugar importante dentro del sector de la economía popular y solidaria, que la institución ha ocupado en los últimos años.

1.1.5. Objetivos.

1.1.5.1. Objetivo General

Analizar los escenarios financieros en los planes de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada, del cantón Chimbo, para ayudar en la toma de decisiones. Período 2019-2021.

1.1.5.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un diagnóstico de las necesidades de información de los planes de negocios implementados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del cantón Chimbo, durante el período 2019-2021, que permitan mejorar las falencias de los mismos.
- Analizar los escenarios y los principales indicadores financieros que afectan de forma directa a los planes de negocio elaborados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del cantón Chimbo, durante el período 2019-2021.
- Elaborar y proponer un modelo de plan de negocios en base al análisis de escenarios financieros para la eficiente toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

1.1.6. Hipótesis

Implementar el análisis de los escenarios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada, del cantón Chimbo, ayudará de manera adecuada a mejorar la elaboración de los planes de negocios y la toma de decisiones al interior de la institución

Variable dependiente: Planes de negocios

Variable independiente: Análisis de escenarios financieros

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Existen pocas investigaciones que analizan los escenarios financieros en los planes de negocios. La Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer (ADOPEM ONG, 2016) elabora proyecciones para la implementación de agentes financieros corresponsales, concluyendo que existen muchos beneficios con este tipo de modelo de negocios, especialmente para las instituciones microfinancieras. Umaña, Mojica e Ilabaca (2010), desarrollan una guía para elaborar planes de negocios para la gestión de empresas asociativas rurales. Por su parte Bon (2014), analiza las causas del éxito y determina las mejores estrategias a utilizarse por parte de los bancos para aperturar sucursales locales, determinando que, entre las diferentes estrategias para ingresar en el mercado, crear una cooperativa de ahorro y crédito parece la opción más sencilla, siendo otra alternativa asociarse con una institución. Mason y Stark (2004) analizan los diferentes criterios de inversión de banqueros, gestores de fondos de capital riesgo y business angels, concluyendo que los banqueros enfatizan los aspectos financieros de la propuesta y le dan poco énfasis al mercado, empresario u otros temas. En Sudáfrica, Chimucheka (2012) investigó la utilidad de los planes de negocios para las pequeñas, micro y medianas empresas en la Provincia Oriental del Cabo, y los resultados muestran que las MIPYME`s necesitan elaborar los planes de negocios por sí mismos, para no depender de expertos o consultores y este plan debe contener todos los detalles y hechos de la empresa, que son datos que los conocen enteramente al que se le ocurrió la idea del negocio, no por los consultores que no la conocen.

2.2. Fundamentación teórica

2.2.1. Plan de negocios

Según Pedraza (2014, p. 22) “la correcta formulación del plan de negocios ofrece indicadores sobre oportunidades de inversión y escenarios de operación”.

De acuerdo a Bóveda et al (2015, p. 8), “un plan de negocio permite plasmar una idea de negocio sistemáticamente, con los detalles necesarios para evaluar y tomar la decisión de emprender”. Para Romero et al (2018): “el plan de negocios es una estructura básica diseñada con el propósito de ordenar de manera secuencial como queremos que funcione y se administre el negocio, es una carta de presentación del emprendedor plasmando su idea de negocio, e involucrando a grupos de

interés como accionistas, organismos financieros, empleados, proveedores y lo más importante sus clientes reales o futuros” (p. 22).

Para emprender un negocio se requiere un desembolso de toda clase de recursos (por ejemplo: recursos humanos, materiales, financieros), cuya inversión implica un riesgo adjunto. Un plan de negocios permite esclarecer las condiciones probables y un futuro potencial para ejecutar un negocio que sea rentable a la percepción del emprendedor o empresario a razón de minimizar estos riesgos, efectuando una planificación meticulosa con la recopilación de información oportuna. Un plan no es más que una guía operativa, y puede ser tan extenso como se desee (García y Morales, 2014).

Con base en Bóveda et al (2015) y Garzozzi et al (2014), un plan de negocios comprende fundamentalmente la siguiente estructura, que sirve de ayuda para solidificar la idea del negocio:

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción del negocio
3. Plan estratégico
4. Plan de marketing o análisis de mercado.
5. Plan de producción o análisis técnico.
6. Plan de organización y gestión o análisis administrativo y legal.
7. Plan financiero o análisis económico y financiero.
8. Análisis de sensibilidad
9. Prácticas sociales y ambientales

2.2.1.1. Resumen ejecutivo

Al comienzo del plan es necesario colocar un pequeño resumen ejecutivo que se redacta al final, luego de haber culminado el plan. El resumen debe generar interés y explicar de forma clara y breve los aspectos más importantes del plan para entender de qué se trata el negocio, los puntos clave de desarrollo y comprender la factibilidad (Weinberger, 2009).

2.2.1.2. Descripción del negocio

Se puede agregar también una tabla con la información básica de la empresa, el origen, historia, circunstancias en las que nació la idea del negocio y las principales características del producto o servicio (Gennero de Rearte, 2002).

2.2.1.3. Plan estratégico

El plan estratégico ubica al emprendedor para poder encaminar a la empresa, primero definiéndola, y precisando una misión, visión y valores corporativos. Esta sección relata de qué es el negocio, el tipo de empresa, el producto o servicio a ofrecer, el target, ubicación y diferenciación o innovación. (Bóveda et al, 2015)

- **Visión:** La visión es la idealización del proyecto, cómo se espera ser en el futuro y debe ser inspiradora.
- **Misión:** es el propósito y el alcance de la empresa, se relata un reto difícil pero alcanzable.
- **Valores:** los valores dan buena imagen y prestigio a la empresa.
- **Análisis FODA:** las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esta herramienta ayuda a conocer la parte interna y externa del negocio, para aprovechar las fortalezas y oportunidades; y contrarrestar las debilidades y amenazas.
- **Objetivos estratégicos:** son las metas o pasos en áreas claves para la empresa que le permitan alcanzar la misión, diferenciarse de la competencia y prosperar.

2.2.1.4. Plan de marketing o análisis de mercado

Antes que todo se debe determinar que existe la necesidad para el producto o servicio a ofrecer, y que la demanda pueda llegar a ser creciente. Entonces, como primera parte se examina el mercado, la competencia y la estructura de precios; para ello es necesario identificar al cliente: a quién se le va a vender, cuántos clientes potenciales hay, dónde están ubicados y qué precio podrían pagar ya que, sin clientes ningún emprendimiento existe. (Garzozzi et al, 2014)

El análisis de mercado es dinámico y permanente y es posible que lo que funcionaba antes ahora ya no sea visto como una solución para cubrir cierta necesidad, por ello se debe monitorear los cambios en la sociedad; las tendencias en el consumo, las actualizaciones en las formas de pago, el tamaño de las familias, los sectores que más consumen, los gustos y preferencias de los

consumidores (actuales y potenciales) (Garzozzi et al, 2014). Esta etapa se la puede analizar mediante las cinco fuerzas de Porter.

Las cinco fuerzas de Porter

Como lo explica Porter (1982) “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente” (Baena, et al 2003, p. 62). Las cinco fuerzas que determinan la competitividad en el sector son:

- 1) Amenaza de entrada de los competidores potenciales. Los competidores potenciales son aquellos con capacidad de ingresar al sector del mercado donde se desarrolla la empresa y la cantidad de competidores potenciales dependerá de las barreras de entrada: economías de escala, curva de experiencia, requisitos de capital, costos de cambiar de proveedor, acceso a insumos, acceso a canales de distribución, identificación de marca, diferenciación del producto y barreras gubernamentales.
- 2) Rivalidad entre empresas. Los competidores directos son los que ofrecen el mismo producto o servicio, y las estrategias en están dirigidas a fortalecer el posicionamiento en el mercado. Los factores que incrementan la rivalidad entre competidores son: la concentración, diversidad de los competidores, costos fijos elevados, diferenciación entre los productos, costos de cambio, grupos empresariales, crecimiento de la demanda, barreras de salida, equilibrio entre capacidad y producción y efectos de demostración.
- 3) Amenaza de productos sustitutos. Los productos sustitutos son aquellos que pueden cubrir las mismas necesidades que satisfacen el producto o servicio a ofrecer y representan una amenaza si ofrecen un menor precio, con mayor rendimiento y mejor calidad. Los factores que pueden presentar una pérdida en la cuota de mercado son: la disponibilidad de sustitutos, precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto, el rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto y los costos de cambio para el cliente.
- 4) Poder de negociación de los clientes. Esta fuerza se la analiza desde dos dimensiones: el poder de negociación de los compradores ya la sensibilidad al precio. Los factores que influyen en la competencia son: la concentración de clientes, el volumen de compra, diferenciación, información acerca del proveedor, identificación de la marca y productos sustitutos.

- 5) Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores son quienes suministran lo necesario para la producción y venta de servicios. Esta fuerza obedecerá a: la concentración de proveedores, la importancia del volumen para los proveedores, la diferenciación de insumos, costos de cambio de proveedor, disponibilidad de insumos sustitutos, impacto de los insumos y la integración hacia delante.

Las preguntas que se realizan en este sentido van dirigidas especialmente a conocer a detalle las características del producto o servicio a ofrecer, las ventajas por sobre otros productos existentes, los productos sustitutos, la competencia directa o indirecta ya que o bien la competencia podría limitar las ganancias o convertirse en una fuente de negocio si existen clientes insatisfechos, otra información que ayuda a la supervivencia del negocio son los errores y prácticas positivas de los competidores. (Garzozzi et al, 2014)

Así mismo, se requiere conocer la localización del negocio (zona comercial, acceso a servicios básicos, seguridad, permisos de funcionamiento, estacionamientos, potenciales riesgos sociales y ambientales), alcances del proyecto, el segmento de mercado, la potencial cantidad demandada, precio de venta al cliente y/o distribuidores, la promoción (que se divide en publicidad, promoción de venta y venta de personal), establecer estrategias de: precios, distribución y promoción, y conjuntamente los costos que éstas estrategias implican. (Garzozzi et al, 2014)

El estudio de mercado tiene como propósito definir el tamaño del mercado, estimar el volumen a comercializar, definir el segmento de mercado a atraer, identificar la competencia y a los proveedores mediante herramientas como: observaciones, encuestas, focus groups, entrevistas, comprador misterioso y otros. (Bóveda et al, 2015)

2.2.1.5. Plan de transformación de los insumos en servicios bancarios

Un proceso productivo consiste en un conjunto de actividades que toma como entradas uno más insumos y los transforma para obtener como salida o resultado un producto o servicio. Estos insumos ingresan en las empresas y el área de marketing procura que los outputs se transformen en ventas, el área de finanzas garantiza los recursos financieros para la provisión de recursos financieros e inversiones en bienes de capital que se requieren para el adecuado funcionamiento de la organización; finalmente el área de operaciones transforma los insumos en bienes o servicios. Cabe señalar que existen áreas de apoyo a todo este proceso, tales como talento humano, contabilidad, sistemas de información, entre otros (Gestión de Operaciones, 2015).

En el caso de las empresas de servicios (específicamente financieras), los inputs que ingresan en el proceso productivo, tales como recursos financieros, maquinaria, talento humano, procesos, etc. producen bienes intangibles, como lo son los créditos. A este proceso se lo denomina intermediación financiera, que según Molina “es aquella que es realizada por agentes económicos que actúan como intermediarios entre proveedores y usuarios de capital financiero, los cuales brindan un mayor grado de seguridad sobre el cumplimiento de estas transacciones, basados en información que producen” (Molina, 2011, p. 108). Es decir, la intermediación financiera permite trasladar recursos financieros de agentes económicos superavitarios de fondos, a agentes económicos deficitarios de los mismos, que les permite consumir bienes y servicios o invertir en bienes necesarios para la producción.

Ibarrondo (2002), señala que el proceso productivo de las entidades financieras tiene tres subprocesos básicos: captación de fondos, colocación de fondos y prestación de servicios puros.

- Captación de fondos. Que implica, mediante la utilización de diversos factores productivos, obtener recursos en forma de depósitos de agentes superavitarios diversos, a quienes se les paga un interés por los mismos (tasa pasiva).
- Colocación de fondos. Los recursos obtenidos a través de los depósitos constituyen la base de los fondos necesarios para ofrecer a sus clientes diversas alternativas para cubrir sus necesidades de financiación. Para desarrollar las operaciones de este subproceso además de los recursos financieros captados, es necesario utilizar inputs como instalaciones, personal, equipos informáticos, etc. La concesión de un préstamo implica una serie de operaciones y por toda esta serie de actividades se cobra un interés (la tasa activa).
- Prestación de servicios. Complementariamente, las instituciones financieras ofrecen a sus clientes, con el apoyo de los diversos factores productivos de la entidad, una serie de servicios como medios de pago, salvaguarda de los activos, giros y transferencias, domiciliación de nóminas y recibos, etc.

Tanto en producción de bienes o servicios, las actividades para la distribución van de acuerdo a las características del mismo. De acuerdo a ello se pueden emplear canales directos o indirectos de distribución, los cuales pueden ser: sucursales, distribuidores, agentes externos o comisionistas, franquicia, vendedores al por mayor, puntos de venta propios, agentes de venta propios, correo directo, centro de llamadas o internet. (Bóveda et al, 2015)

Tomando en consideración todo lo mencionado anteriormente, se puede deducir que el proceso productivo de una empresa financiera requiere una gran variedad de inputs productivos, que les permiten desarrollar su actividad de intermediación financiera de tal suerte que les permita lograr el objetivo empresarial final, maximización de la utilidad.

2.2.1.6. Plan de organización y gestión o análisis administrativo y legal

Conociendo de antemano que el proyecto es viable se procede a establecer un sistema administrativo, es decir, crear una estructura organizativa eficiente que responda a las expectativas del mercado. Para ello, la empresa debe responder a la personería jurídica dispuesta por el gobierno, y esto va a depender de los recursos, experiencias y tamaño de la inversión. Resulta muy favorable el apoyo de un abogado. (Bóveda et al, 2015)

Este apartado se lo representa a través de un organigrama donde se determina cómo se va a administrar y operar la empresa, estableciendo una estructura de poder con niveles jerárquicos para cada área de gestión (administrativa, comercial, operativa), delegando responsabilidades y distribución del trabajo, a su vez los roles de cada colaborador dentro de la empresa deben quedar plasmados a fin de evitar algún inconveniente y mantener un buen ambiente laboral. (Bóveda et al, 2015)

En tanto que en el proceso de contratación se deben seleccionar candidatos potencialmente calificados y con habilidades capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. En esta era digital, existen muchas plataformas que facilitan el reclutamiento del personal que dependiendo de los requerimientos de personal (nivel jerárquico del puesto o funciones a ejercer) se podrán emplearse incluso varias para tener más opciones, donde se especificará: el cargo, perfil, conocimientos, experiencia, actitudes, funciones principales y secundarias, condiciones de trabajo, propuesta laboral, días y horarios laborables, remuneración y tipo de contratación. (Naranjo, 2012)

La experiencia, capacitaciones, pruebas y todo tipo de entrenamiento para el personal toman importancia en el momento de planificar el plan de negocios porque demandan tiempo y dinero, pero traen amplios beneficios.

2.2.1.7. Plan financiero o análisis económico y financiero

El análisis económico y financiero es la etapa final del plan, donde se pone en juego todos los costos expresados en las etapas anteriores, por lo que se vuelve sustancial no dejar nada por sentado y al contrario cuantificar todo lo necesario para el desarrollo de las funciones de la empresa.

En cuanto al análisis económico se incluye el capital o inversión total requerida, que se compone de tres rubros: activos fijos, gastos y capital de trabajo: (Garzozzi et al, 2014)

- Los activos fijos son la suma total de bienes como terrenos, edificaciones, maquinaria y equipo, muebles y enseres, y vehículos; y se lo consigue del plan de producción, incluyendo sus depreciaciones.
- En lo que se refiere a gastos se cuantifican todos los gastos necesarios para que el negocio pueda funcionar, lo cual se describió en el plan de gestión y organización. Algunos gastos se realizan por única vez y antes de iniciar el negocio.
- El capital de trabajo corresponde al capital que se requiere para mover el negocio. Corresponde a una reserva inicial para el funcionamiento del negocio que cubran los costos hasta que aparezcan los ingresos.

Teniendo los requerimientos totales de capital se podrá determinar la forma de financiamiento para el negocio, sean estos fondos propios, préstamo o mixto.

Adicionalmente, se realiza el Estado de Pérdidas y Ganancias para calcular las utilidades del ejercicio, el Flujo de Caja, el Balance General y un cronograma. Y se calcula: la rentabilidad, el punto de equilibrio, el tiempo de retorno de la inversión, la tasa interna de retorno y el valor actual neto. Otro cálculo importante que también ingresa en este apartado es el análisis de otros indicadores financieros, tales como medidas o ratios de liquidez y de solvencia para concluir con la factibilidad del proyecto. (Bóveda et al, 2015)

Tal como lo exponen en Massachusetts Small Business Development Center Network (2000), “si no funciona en papel probablemente no funcionará en la realidad” (p.10). El eficiente cumplimiento de las fases del plan de negocios permitirá que la idea sea puesta en marcha de forma adecuada o replantear las estrategias; y tiene mucha relación con establecer escenarios tomando en consideración los riesgos que produce el entorno y los procesos de planeación interno.

2.2.1.8. Análisis de sensibilidad

Los criterios de evaluación económica y financiera indican posibles escenarios del proyecto, sin embargo, no quiere decir que sean exactos pues es menester tomar en cuenta los cambios del entorno y de las variables estimadas. El análisis de sensibilidad permite mejorar la calidad de la información al obtener cálculos reales de la sensibilidad del proyecto ante una variación en un porcentaje de una o varias variables que influyen en el proyecto. (Lledó, 2003)

Las variables elementales en ser estudiadas son: precios, inversiones, costos variables, costos fijos, impuesto a las ganancias y tasa de descuento, aunque se pueden agregar otras más dependiendo del proyecto.

Lledó (2003) explica que para el análisis de sensibilidad se cuenta con tres principales herramientas de análisis:

- Análisis de punto de equilibrio. Es un análisis unidimensional que valora hasta qué punto el VAN es igual a cero, bajo un escenario ceteris paribus, cuando fluctúa otra variable para que el proyecto continúe siendo rentable. Se puede presentar el punto de equilibrio gráficamente para que sea más ilustrativo.
- Análisis de escenarios. Es un análisis multidimensional al evaluar el cambio del valor actual neto VAN cuando se modifican más de una variable al mismo tiempo. En este caso el inversor es quien puede estimar la combinación de variables que crea conveniente a la realidad actual para calcular la rentabilidad del proyecto.
- Simulación de Montecarlo. Es un estudio donde a las variables que pertenecen al flujo de caja se les asigna una distribución de probabilidad. Para este tipo de análisis se requiere de programas informáticos los cuales generan números pseudoaleatorios apegados mucho a la realidad, los valores se muestrean aleatoriamente a partir de las distribuciones de probabilidad introducidas y como resultado se puede tener una visión más completa de lo que va a suceder y la probabilidad de que suceda.

2.2.1.9. Prácticas sociales y ambientales

El análisis ambiental permite manejar las variables ambientales del proyecto y los potenciales impactos que éstos ocasionan en su ejecución para poder corregir a tiempo los impactos negativos.

Conforme al marco legal, se prohíbe todas las formas de contaminación del medio ambiente y los programas gubernamentales trabajan para crear conciencia en la utilización de productos biodegradables, el reciclaje y la sostenibilidad de las organizaciones actuales. (Romero et al, 2018)

Por lo general, las empresas manufactureras o industriales llevan elaborados procesos que comprometen recursos como agua, aire, suelo los mismos que están ligados a la flora y fauna. De la misma forma, los vertimientos (aguas de proceso, aguas de lavado y aguas domésticas), las emisiones (material particulado, gases, olores ofensivos, ruido y calor), el tratamiento de residuos (residuos aprovechables, no aprovechables y peligrosos o especiales), los consumos (consumo de agua, energía, materia prima, combustibles) y peligros (explosión, incendio, derrames de líquidos o sólidos, fuga de gases, inundaciones o accidente vehicular) son temas delicados a tratar en este apartado. (Romero et al, 2018)

La responsabilidad social no solamente se interpreta en más fuentes de trabajo, debe ser mejor calidad de trabajo, como lo mencionan Romero et al (2018) dentro de la empresa u organización los empleados son socios y el propietario no es jefe sino líder, la relación con sus clientes es de equidad y calidad humana, con valores éticos.

En consecuencia, para que hoy en día las empresas sean sostenibles tienen que conjugar el ámbito social, ambiental y económico y por ello mejoran sus prácticas, como resultado de ello se tiene empresas más eficientes, que aportan a la comunidad y minimizan los impactos en el medio ambiente. (Blanco, 2004)

2.2.2. Escenarios

Fue a partir de los años de 1970, con la caída del precio del petróleo que la técnica de escenarios se popularizó, siendo utilizado por organizaciones públicas y privadas (Vergara et al, 2010).

Abadie (2014), describe escenario como “condiciones que se vislumbran como posible, es decir, condiciones previas al ejercicio de la prospectiva”, donde los escenarios se entienden como un mecanismo utilizado para comprender mejor el futuro y actuar sobre él.

Entre tanto que Godet y Durance (2007) describen a los escenarios como un medio para representar el futuro, “conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura” (p. 22).

De acuerdo a Godet y Durance, (2007) existen dos tipos de escenarios: exploratorios (parten de la experiencia) y normativos (se construyen de forma retroproyectiva).

Feitó (2020), por su parte, establece que la confección de escenarios se ha convertido en una poderosa herramienta para la planificación estratégica con la intención de gestionar la incertidumbre del futuro que permita una acertada toma de decisiones. A menudo es imposible predecir exactamente las fuerzas externas que afectarán a la empresa, no obstante, se puede controlar las funciones internas del negocio, anticipándose a supuestos obstáculos o aprovechando oportunidades venideras (Massachusetts Small Business Development Center Network, 2000).

Este punto de vista es desarrollado por Beraldi et al (2010) quienes manifiestan que un tema crucial para abordar los problemas de toma de decisiones en condiciones de incertidumbre es la construcción de escenarios, integrando técnicas de simulación y optimización, que permiten la generación de resultados.

Dentro de los planes de negocios, es factible plantear escenarios variables como el cambio en la tasa de interés crediticia, el aumento o la reducción de las ventas, variación en los precios de los insumos y el incremento en el monto de la inversión; y en efecto, una de las muchas razones para elaborar un plan de negocios es precisamente para establecer escenarios de operación y riesgos a enfrentar (Pedraza, 2014).

Las entidades financieras deben monitorear escenarios en constante movimiento como la integración económica, los acuerdos políticos y comerciales multilaterales y los conflictos armados (Asobancaria, 2018).

2.2.2.1. Construcción de escenarios

La construcción de escenarios la define Pedraza como “el establecimiento de escenarios de operación posibilita el control y la evaluación de los principales aspectos que definen la implementación de la nueva empresa.” (Pedraza, 2014, p.3). Y no solamente eso, sino que, con una empresa ya instalada, el plantear escenarios con la inserción de variables que influyen en la operación del negocio, sirven para evaluar la sensibilidad del mismo ante posibles cambios.

Los escenarios deben ser construidos alrededor de cinco o seis hipótesis que respondan a ¿qué puede ocurrir?, ¿qué se puede hacer sí?, ¿qué se hará sí? o ¿cómo hacer para? (Godet y Durance, 2007)

La construcción y el análisis de escenarios se trata de plantear diversos futuros y contestar la pregunta: “qué pasaría si”, a través de la determinación de posibles resultados mediante las combinaciones de diversas variables causales en un fenómeno de estudio. Los escenarios deben apegarse a la realidad, dejando de lado subjetividades y expectativas para tener en claro las posibilidades de triunfar o por el contrario de fracasar.

En virtud de los conceptos planteados, Tobar (2014) concluye que la construcción de escenarios es utilizada para identificar posturas proactivas, en contextos de turbulencia, el desarrollo de esta cultura estratégica incentiva a explorar las consecuencias de cada acción u omisión en la organización.

Kees Van Der Heijden postula cinco criterios para el desarrollo de escenarios (Vergara et al, 2010):

- Al menos dos escenarios son requeridos para reflejar la incertidumbre.
- Cada escenario deber ser plausible (posible).
- Los escenarios deben ser internamente consistentes.
- Los escenarios deben ser relevantes a la preocupación del cliente.
- Los escenarios deben producir una nueva y original perspectiva al problema del cliente.

En la figura 1 se pueden observar los motivos que originan la construcción de escenarios.

	Resolver un solo problema	Continuidad / Sobrevivir / Desarrollarse
Exploración hacia afuera	Hacer lo requerido	Anticipar
Decisiones cerradas	Desarrollar estrategias	Como aprendizaje adaptativo organizacional

Figura 1-2. Propósito del trabajo con escenarios.

Elaborado por: Vergara et al (2010, p. 27).

2.2.2.1.1. *Elementos básicos*

Para Boaventura y Fischmann, (2008), los elementos básicos de los escenarios son (Fernández, 2017):

- Las tendencias que consisten en el cambio continuo y creciente de determinado aspecto sobre un período de tiempo.
- Las incertidumbres están constituidas por aquellos eventos en que las variables son conocidas, pero su probabilidad no.
- Las relaciones entre tendencias e incertidumbres que gobiernan el ambiente presente y condicionan el futuro.
- La imagen del futuro.

2.2.2.1.2. Escuelas para la Construcción de Escenarios

Desde sus inicios, para la planeación por escenarios se han desarrollado diversas metodologías catalogadas en tres grandes escuelas: la lógica e intuitiva, la prospectiva y de tendencia probabilística. (Vergara et al, 2010)

- a) Escuela lógica e intuitiva. Se caracteriza por ser un esquema totalmente cualitativo basado más en la intuición y juicios de valor, que en un soporte científico.
- b) Escuela prospectiva. Determina que los escenarios ayudan a predecir un futuro y también como orientación para construir un futuro idealizado.
- c) Escuela de tendencias probabilísticas modificadas. Introduce algoritmos estructurales y modelos matemáticos para la definición y evaluación de cada escenario.

La construcción de escenarios permite una planeación que entrega información para tomar las mejores decisiones y ayudar a reducir el riesgo en la administración de las organizaciones.

2.2.2.1.3. *Métodos para la construcción de escenarios*

Los métodos para la construcción de escenarios de acuerdo a su naturaleza pueden ser de tres tipos: cualitativos, cuantitativos y mixtos. (Cruz y Medina, 2015)

1) Métodos Cualitativos

Estos métodos analizan una realidad subjetiva, donde se interpretan los fenómenos, dadas las experiencias de los participantes. Se lo realiza en dos etapas (Cruz y Medina, 2015):

- **Recolección de datos.** Se recopilan datos de tipo cualitativo, a modo de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos provenientes de los actores del fenómeno en cuestión.
- **Análisis de datos.** Se lo realiza simultáneamente con la recolección de datos, consiste en redactar un informe tomando los datos y organizándolos coherentemente.

Los métodos cualitativos más usados de acuerdo a Cruz y Medina (2015) son:

- **Revisión bibliográfica.** Es el análisis de información ya existente en: textos, libros, informes, publicaciones, bases de datos o páginas web, en fuentes confiables. Primero se organizan las ideas del tema o problema, se busca la información pertinente y se redacta el trabajo.
- **Análisis de entornos.** Es un estudio bien estructurado del contexto en el cual opera la organización para determinar su influencia.
- **Talleres grupales.** Se junta a un grupo de personas seleccionadas para debatir un tema concreto, cuyas opiniones y tareas son el resultado.
- **Entrevista.** Sirve para establecer una relación entre el entrevistador y entrevistado puede hacérsela estructurada (guía de preguntas), semiestructurada y abierta.
- **Talleres de escenarios.** Son talleres entre personas expertas y comunes que construyen futuros alternativos.
- **Redacción de escenarios.** Es redactar las tendencias que tendrían los escenarios.
- **Lluvia de ideas.** Es una herramienta interactiva para estimular la producción de ideas en grupo de manera rápida y espontánea.

- Paneles de expertos. Son reuniones entre grupos de especialistas en un determinado tema donde se aprovecha su conocimiento para obtener un juicio colectivo consensuado.
- Grupos focales. Corresponde a un pequeño grupo de personas dirigidas por un mediador cuya interacción ayuda para entender sus pensamientos, sentimientos, percepciones, actitudes y comportamiento.
- Encuestas. Se aplica un cuestionario a una muestra de personas para obtener respuestas sistemáticas, pueden ser en línea o en persona.
- Diagrama causal. Es un tipo de diagrama que representa la influencia entre los elementos para conocer la estructura del sistema.
- Análisis FODA. Es un diagnóstico de las variables externas (oportunidades y amenazas) y variables internas (fortalezas y debilidades) que permiten crear estrategias.
- Carta Salvaje. “Son eventos y situaciones sorpresivas que pueden suceder, pero tienen, en general, poca probabilidad de ocurrencia – sin embargo, si ocurren, el impacto es muy alto.” (Saritas y Smith, 2011, p. 297)

2) Métodos Cuantitativos

Los métodos cuantitativos miden observaciones de manera imparcial, permiten determinar la relación entre la variable independiente y las variables dependientes para una población y tiempo determinados. Este método se lo efectúa en dos fases (Cruz y Medina, 2015):

- Recolección de datos. Se recopilan los datos en base a procedimientos estandarizados. Los datos obtenidos son netamente números para ser analizados estadísticamente.
- Análisis de datos. Se emplean programas para realizar tablas, gráficas, diagramas y modelos estadísticos.

Los métodos cuantitativos comúnmente utilizados de acuerdo a Cruz y Medina (2015) son:

- Benchmarking. Es un proceso de evaluación de productos, servicios y procesos de otras organizaciones, analizando los resultados de la competencia y estableciendo objetivos y estrategias para obtener esos resultados. El Benchmarking abarca aspectos como: calidad, productividad y tiempo (Hernández y Cano, 2017).

- Extrapolación de tendencias. Sugiere que las tendencias del pasado seguirán en el futuro, se recoge la información con el fin de evidenciar un patrón, dinámica o comportamiento a partir del procesamiento de dicha información (Castellanos y Ramírez, 2013).
- Simulación. Se utiliza para el análisis y diseño de sistemas complejos y dinámicos de la realidad. La simulación conlleva desarrollar un modelo y experimentar una serie de tanteos para predecir el comportamiento de un mecanismo en el tiempo (Velasco, 2016).

3) Métodos Mixtos

Combinan métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una mejor y más completa comprensión del fenómeno, es decir que se puede combinar datos subjetivos, matemáticos y estadísticos (Cruz y Medina, 2015).

- Recolección de datos. En su primera etapa se recopilan un conjunto de datos compuesto por números, textos y audiovisuales.
- Análisis de datos. Los datos son analizados de manera descriptiva e inferencial. (Cruz y Medina, 2015)

Los métodos mixtos que más se utilizan según Godet y Durance, (2011) son:

- Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC). Se basa en el análisis de tendencias antiguas y la posición que asumen los actores entre sí.
- Análisis de las estrategias de actores (Mactor). Analiza el juego de alianzas y conflictos posibles entre los actores implicados.
- Método Delphi. Esta encuesta parte de la consulta a expertos para despejar ciertas zonas de incertidumbre y tomar mejores decisiones.
- Análisis morfológico (Morphol). Explora el campo de los posibles, entre ellos las exigencias de exclusión o preferencia y criterios de selección.
- Método de especialistas (Smic Prob-Expert). Permite escoger en un sistema de hipótesis partiendo de hipótesis proporcionadas por especialistas para delimitar los futuros más probables.

Los métodos cuantitativos, cualitativos o mixtos han tomado fuerza y cada vez son más utilizados para construir escenarios de futuro y posteriormente tomar decisiones en torno a las expectativas esperadas.

2.2.2.1.4. Análisis de escenarios

De este modo, una vez elaborados los escenarios posibles se realiza una clasificación preliminar de los resultados por cada variable; lo que se busca son patrones particulares. (Levey et al, 2004)

Es posible establecer una matriz constituida por una serie de características para cada estrategia y verificar cómo se comportan éstas para cada escenario. Dentro del ámbito bancario y cooperativista, el análisis de escenarios se efectúa a través de aplicaciones para comprender mejor los segmentos de clientes, calcular el ciclo de vida del cliente, construir modelos de análisis de escenarios “what-if” y predecir el comportamiento de los clientes. (Levey et al, 2004)

La importancia del análisis de escenarios se debe principalmente a que clarifica el riesgo, enfatiza el juicio, establece responsabilidades, crea un lenguaje común, habilita al director ejecutivo a direccionar la percepción del futuro y combina lo mejor del análisis de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. (Dirección de Planeación Corporativa, 2020)

El análisis de escenarios o “planeación de escenarios se aplica para la toma de decisiones a largo plazo, con alto grado de incertidumbre y que generen un impacto estratégico, significativo y duradero.” (Mejía et al, 2016, p. 99)

2.2.3. Toma de decisiones

Simón (1997) explica que la toma de decisiones se refiere a los procesos cognitivos que se desarrollan en la mente humana y que tienen como meta la elección de un curso de acción para resolver un problema (Bonome, 2009), idea que es compartida por Daft quien aclara que “la toma de decisiones organizacionales se define formalmente como el proceso de identificar y resolver problemas” (Daft, 2013, p. 452).

Tomar decisiones al interior de una empresa es un asunto fundamental para la sostenibilidad y crecimiento de las mismas, pues tal como lo manifiestan Cabeza de Vergara y Muñoz (2010, p.5) “una decisión mal tomada, puede conllevar a una situación comprometedora”. Por esta razón, el proceso de toma de decisiones debe estar ligado a los objetivos de la institución y desarrollado de forma técnica.

Para Cános et al (2012) decidir es escoger, en un contexto de certeza, incertidumbre o riesgo, la alternativa más adecuada de entre varias posibilidades con el fin de alcanzar un estado deseado, tomando en consideración que los recursos son limitados.

Los responsables de la toma de decisiones en una organización son los administradores quienes deben entender el entorno de actuación y encontrar instrumentos y metodologías que beneficien a la organización ya sea en su productividad, actualización de recursos tecnológicos, desarrollo de capacidades y otros.

Es necesario destacar las características que debe tener una decisión, pues las mismas afectarán al desenvolvimiento de las actividades de la organización (Solano , 2003):

- Efectos a futuro. Existen efectos a corto y largo plazo cuando se toma una decisión, los cuales deben ser evaluados para considerar si se están cumpliendo con los objetivos organizacionales.
- Reversibilidad. Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implicará ese cambio, existirán decisiones que no son flexibles por lo tanto el impacto será contundente y la presión para la toma de decisiones se incrementa.
- Impacto. Hace alusión la medida en que serán afectadas otras áreas o actividades con la toma de una determinada decisión. Las decisiones estratégicas son claves para que el alcance sea mayor.
- Calidad. Son todos los aspectos de orden cualitativo presentes en una decisión. Y tienen que ver con las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, etc.

La toma de decisiones suele ser compleja a pesar de que puede efectuarse de manera sistemática, pues la decisión depende de varios aspectos los cuales comprometen al decisor, al investigador y al equipo de trabajo para que toda la ejecución tenga éxito.

2.2.3.1. *Proceso de toma de decisiones*

Moody (1983) citado en Solano (2003, p. 45) plantea que el proceso de toma de decisiones es un círculo cerrado, donde:

Se inicia con la toma de conciencia sobre un problema, seguido de un reconocimiento del mismo y su definición. Debe ubicarse la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real, ... Posteriormente, se analizan posibles alternativas y sus consecuencias. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones evalúa de manera crítica cada una; considerando cuidadosamente las ventajas y desventajas de cada alternativa.

El siguiente paso del proceso es seleccionar la solución entre las alternativas escogidas y evaluadas, con el objeto de implementar la decisión. Con ello, se espera un curso de acción que nos dé resultados esperados y que, a la vez, proporcione una retroalimentación al proceso

que ponga a prueba la validez y efectividad de la decisión frente al curso real de los acontecimientos. (Solano, 2003, p. 45)

En una organización, por tanto, el proceso de toma de decisiones debe ser sistemático, ordenado y evaluado. Según Velasco et al (2008) se debe seguir las siguientes fases:

1) Definir y diagnosticar el problema. Es posible detectar tres posiciones en este sentido: que el problema se presente, que se quiera prevenir un problema o que se busque oportunidades. La investigación cumple un papel importante como primera etapa puesto que se debe buscar información, examinar el entorno, recabar información primaria y secundaria y pensar fuera del cuadro.

En el sector financiero existe una máxima que expresa: “La información y el riesgo son inversamente proporcionales: a mayor información menor riesgo”, y tomando esta frase, la información es sumamente importante para delimitar y explicar el problema, además del apoyo en experiencias pasadas lo cual es base fundamental para realizar las siguientes fases y finalmente tomar decisiones de calidad contando con información de calidad.

Canós et al (2012) denominan a esta fase como la fase de inteligencia, y alegan que el análisis debe ser interno y externo y este depende en gran parte de la perspectiva del decisor y de qué manera toma el problema.

2) Explicación del problema. En esta fase se analiza los síntomas y causas del problema para entenderlo más a profundidad, conocer de dónde surge y las variables en las que se podría actuar.

3) Buscar soluciones alternativas. Se identifican todas las alternativas, estrategias o vías de acción posibles. Canós et al (2012) Interviene mucho la creatividad, la experiencia y la intuición, además es muy importante involucrar a más personas para tener más perspectivas de vista para lo cual se pueden utilizar técnicas estructuradas grupales.

4) Comparar y evaluar decisiones alternativas. Se procede a valorar las alternativas bajo criterios de factibilidad, beneficios, probabilidad de éxito, dependencia interna o externa, recursos necesarios, cuantificación del tiempo y costos asociados.

5) Elegir entre soluciones alternativas. Se diseña las acciones que se van a tomar realizando un plan de acción en concordancia con los objetivos de la empresa, en el cual se asignan responsabilidades y tiempos de ejecución. Cuando se requiere involucrar a terceras personas en cuanto a la decisión, es necesario buscar más motivaciones que vendan la propuesta.

- 6) Poner en práctica la solución seleccionada. La implementación es la siguiente fase que son las acciones que solucionan el problema inicial, y deben responder a imprevistos o restricciones adicionalmente el respaldo del equipo de trabajo es importante.
- 7) Seguimiento y control de los resultados. Los indicadores se los debería llevar desde el inicio para poder tener un control eficaz de los resultados y comprobar si las metas se han cumplido acorde a lo planificado. Si algo no resulta, se debe actuar nuevamente sobre el problema.

Uno de los grandes problemas del estancamiento de las Pymes es la falta de capacidades gerenciales de los directivos ubicados en puestos estratégicos en un entorno donde los niveles de exigencia son cada vez mayores que precisan un proceso de mejora constante en calidad y productividad. (Londoño, 2020)

2.2.3.2. *Determinación de la importancia de las decisiones*

Solano (2003) postula que los métodos para elegir la mejor decisión dependen también de la importancia de las decisiones, las cuales pueden ser evaluadas en base a cinco factores:

- 1) Tamaño del compromiso. Depende de factores importantes como el dinero, la actuación de agentes y el impacto a futuro sobre la organización.
- 2) Flexibilidad de los planes. Una decisión podría involucrar un gran cambio en el plan previamente definido que de ser el caso podría no poder implementarse por el carácter definitivo del plan.
- 3) Certeza de los objetivos y las políticas. Dentro de los planes pueden concebir políticas o lineamientos a seguir en caso de situaciones fortuitas, donde las decisiones se tornan sencillas, pero si los escenarios son imprevistos las decisiones desentrañan mayor incertidumbre haciéndolas más importantes de solventar.
- 4) Cuantificación de variables. Como ya se mencionó anteriormente entre uno de los factores implica costos, al respecto los costos asociados deberían ser fáciles de cuantificar para disminuir la importancia de la toma de decisiones.
- 5) Impacto humano. Se lo analiza desde el aspecto negativo, cuando existen mayor número de personas afectadas las decisiones no pueden tomarse a la ligera.

2.2.3.3. *Tipos de decisión*

Con base en Daft (2013) quien indica que las decisiones organizacionales varían en cuanto a su complejidad, y en torno a ello se podrían declarar dos tipos de decisión: las decisiones programadas y decisiones no programadas.

- Decisiones Programadas o Estructuradas. Este tipo de decisiones son reiterativas y rutinarias. Están bien estructuradas, bien definidos porque se tiene mucha información para poder analizar los elementos del problema y las alternativas son claras también. Generalmente por el hecho de que ya han sucedido en otras ocasiones se emplean hábitos, costumbres, procedimientos estandarizados, y por ende ya no ocupan mucho tiempo ni recursos en la toma de decisiones lo cual permite que la capacidad de respuesta sea más rápida y eficiente (Canós et al, 2012).
- Canós et al (2012) exponen que las cinco primeras fases de la toma de decisiones son estructuradas y se usan métodos matemáticos para su solución.
- Al respecto las decisiones programadas son más fáciles de tomarlas y la probabilidad de equivocarse es menor o hasta casi nula, porque se pueden establecer planes de acción o protocolos a ejecutar.
- Decisiones No Programadas. Se presentan en un escenario totalmente nuevo donde no existen criterios de decisión bien delineados y se trabaja con incertidumbre. Surgen cuando las decisiones programadas no son suficientes y no hay métodos preestablecidos para solventar un suceso inesperado. En comparación con las decisiones programadas, las decisiones no programadas en sus fases iniciales no se pueden usar métodos matemáticos y conllevan más tiempo en la valoración del problema y en dar soluciones.

2.2.3.4. Componentes de la decisión

En relación con los componentes de la decisión, Solano (2003) sostiene que los primordiales para la toma de decisiones gerenciales son los siguientes:

- a) Información. En primera instancia, hay mucha información pública de fácil acceso, sin embargo, para conseguir información primaria se debe considerar el costo y tiempo. Además, mientras más información oportuna se contemple el riesgo disminuye por tener menor incertidumbre.
- b) Conocimientos. Los conocimientos específicos, la consultoría a expertos y el aprendizaje continuo son herramientas fuertes en las decisiones, sobre todo cuando se trata de poner en

acción diversas habilidades para poder mirar al problema desde una visión más amplia pero contundente.

- c) Experiencia. La experiencia toma importancia cuando se trata de tomar decisiones instantáneas, puesto que siempre deja un aprendizaje y es ese aprendizaje el que ayuda en las actuaciones y es una ventaja por sobre los inexpertos.
- d) Análisis. Dentro del análisis figura la utilización de métodos analíticos con programas o utilitarios y con ello también se requiere de la interpretación de los resultados de los cuales se conseguirá una conclusión.
- e) Buen juicio. La capacidad de juzgar adecuadamente es una habilidad que se puede ir desarrollando a partir de la convivencia con los demás y observar dinámicas sociales para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis en la toma de decisiones.

La integración de variables, con un análisis integral y particularizar el sector de interés son claves para entender de mejor forma el fenómeno. (Londoño, 2020)

2.2.3.5. Problemas de decisión

Londoño (2020) presenta los problemas más comunes que se deben evitar al momento de decisión:

- La información debe ser no solamente suficiente sino también verídica y de fuentes confiables.
- En el caso de investigaciones descriptivas donde se requiere tomar una muestra de la población, existe el peligro de que la muestra seleccionada no sea representativa y no refleje lo que se espera de la población total.
- Validar los resultados en promedio y rechazar los comentarios extremos puede suprimir información importante para tomar decisiones.
- La subjetividad o por prejuicios podrían llevar a cometer el sesgo de rechazar los resultados desfavorables.
- Cuando la decisión debe ser validada por más de una persona puede llegar a ser contraproducente pues cada una interpretará la información a su manera.
- Enfrascarse en soluciones apresuradas teniendo poca información.

- La mala comunicación entre niveles jerárquicos limita la transmisión de información hacia los niveles más altos de la organización.
- Los intereses personales también pueden interferir para tener una eficaz toma de decisiones.

Por consiguiente, los tomadores de decisiones deberán tener conocimientos técnicos además de mente abierta y saber escuchar opiniones de externas de expertos.

2.2.3.6. Modelos para la toma de decisiones

Con base en Velasco et al (2008) quienes argumentan que los principales modelos para la toma de decisiones gerenciales son:

- Modelo racional
- Modelo de racionalidad limitada
- Modelo político
- Modelos de decisiones intuitivas
- Modelo del proceso creativo

2.2.3.6.1. Modelo racional

Este modelo fue desarrollado por Hellriegel et al (2008) quienes especifican una serie de pasos para tomar decisiones lógicas con el fin de lograr cumplir la mayor cantidad de metas. Las fases o etapas son las siguientes:

- 1) Definir y diagnosticar el problema. Premisa del modelo: Claridad del modelo.

De acuerdo a la premisa se asume que se tiene información completa de la situación. Se hace un sondeo interno y externo donde se determinan las causas del problema.

- 2) Establecer metas. Premisa del modelo: Orientación hacia la meta.

Según la premisa las decisiones racionales persiguen una meta, la cual señalará la dirección a seguir.

- 3) Buscar soluciones alternativas. Premisa del modelo: Opciones conocidas.

La premisa señala que el tomador de las decisiones debe estar consciente de las alternativas viables y de sus posibles consecuencias adjuntas. Lo cual significa reflexionar con creatividad e

innovación, consulta a expertos, buscar medios alternos y enlistar las alternativas para conseguir los objetivos.

4) Comparar y evaluar decisiones alternativas. Premisa del modelo: Preferencias claras.

Ya identificadas las alternativas, se les otorga una valoración de acuerdo al peso de cada. Entonces se comparan las alternativas, considerando los resultados esperados, y los costos que implican.

5) Elegir entre soluciones alternativas. Premisa del modelo: Preferencias constantes.

La premisa aquí asume que la valoración otorgada previamente va a seguir constante en el tiempo. Sin embargo, las soluciones no siempre son sencillas y en ocasiones tienen un riesgo asociado.

6) Poner en práctica la solución seleccionada. Premisa del modelo: No existen restricciones de tiempo o costo.

Contando hasta este punto con información completa (incluyendo tiempo y costo), se procede a comunicar las decisiones a las personas afectadas y motivarlos a poner en práctica la solución seleccionada.

7) Seguimiento y control de los resultados. Premisa del modelo: Beneficios máximos.

Las decisiones racionales sugieren que se elegirá la que mayores beneficios tenga o la que mayor valor se le ha otorgado. Como último paso se establece que se debe tener un control de las decisiones tomadas y evaluar sus resultados, en caso de que no alcanzarse las metas se debe tomar acciones correctivas.

2.2.3.6.2. *Modelo de racionalidad limitada*

Velasco et al (2008) explican que este modelo se basa en que la capacidad de la mente humana es limitada cuando se trata de formular y resolver problemas porque generalmente las personas no responden a un comportamiento objetivo. Las fases o etapas de este modelo son:

1) Formular el problema.

En la etapa de la identificación del problema se consideran los intereses y prejuicios de los tomadores de decisión de donde se parte para buscar información adicional en cuanto a entender el problema o situación.

2) Identificar los criterios de decisión.

Dado que los criterios de decisión se basan en información limitada también estos criterios y posibles soluciones se verán restringidos por la idiosincrasia de los investigadores.

3) Asignar las ponderaciones a los criterios.

Se asignan ponderaciones a los criterios mediante la formulación de un modelo sencillo, y la influencia del tomador de decisiones recibe mucho valor para clasificar dichos criterios.

4) Desarrollar las alternativas.

Con frecuencia, se tiene información inadecuada de las causas del problema por lo consiguiente se buscará alternativas similares con sus limitaciones.

5) Analizar las alternativas.

De acuerdo a ciertos criterios de decisión que imponen los decisores, se evalúan las alternativas presentadas para enlistarlas en orden de importancia dependiendo de su factibilidad y efectividad.

6) Seleccionar una alternativa.

No se trabaja en forma extensa en buscar la mejor solución, sino que se continúa buscando una alternativa que sea aceptable o la que más convenza a las partes involucradas.

7) Implantar la alternativa.

El equipo tiene que aceptar la decisión tomada y comprometerse a aplicarla porque las políticas internas así lo dictaminan.

8) Evaluar.

Finalmente, en este modelo se explica que es muy difícil que durante todo el proceso de la toma de decisiones se deje de lado los intereses personales y aún más en esta fase los resultados pueden no ser lo suficientemente objetivos por parte del evaluador por poder cumplir con compromisos previos.

2.2.3.6.3. Modelo político

Ocurre en que ocasiones existe un grupo de poder que controla las decisiones, es decir que la toma de decisiones está en función de sus intereses. Que se desarrolla en estas etapas Velasco et al (2008):

1) Definición del problema.

Al existir un grupo de poder, ellos también influyen en la definición del problema y van a velar por su propia ventaja, asimismo pueden ocurrir discrepancias si existen percepciones distintas sobre el origen del problema.

2) Elección de las metas.

La elección de metas depende del poder relativo de los participantes, a partir de lo cual se negocia y se llega a un compromiso en la toma de decisiones.

3) Consideración de las soluciones alternativas.

Las soluciones pueden ser un tanto conflictivas en tanto que existen situaciones de perder o ganar. Además, los participantes con frecuencia distorsionan o retienen la información para aprovecharla a su favor, entonces aparecerá divergencia en búsqueda de soluciones.

4) Selección de la alternativa.

La selección de la mejor alternativa también dependerá en gran parte de la persona que ocupe el puesto jerárquico más alto pues su criterio será el definitivo.

5) Acciones y éxito de la organización.

La puesta en marcha de la mejor alternativa procurará conducir al éxito de la organización y los resultados se los presentará a los participantes poderosos.

2.2.3.6.4. Modelos de decisiones intuitivas

Según Robbins y Judge (2009), este modelo valora más la parte inconsciente del cerebro y determina que esta parte es la que toma las decisiones, la experiencia y el juicio personal actuarán en estas situaciones, basados en las siguientes etapas:

1) Identificar el problema.

La atención se centra en atender los problemas más visibles, entonces el tomador de decisiones se inclinará por aquellos problemas que para él son importantes.

2) Desarrollar alternativas.

El decisor evita la tarea de considerar los factores importantes y ponderar su valoración, sino que solamente se ciñe a elaborar las alternativas utilizando la información disponible.

3) Seleccionar opciones.

Evitan también la sobrecarga de información, y se avalan en la heurística y juicios de valor para la toma de decisiones, dentro de lo cual existen dos categorías para actuar: de la disponibilidad (acerca de la disponibilidad de información y actuaciones recientes) y de la representación (evalúa la probabilidad de ocurrencia).

Para Velasco et al (2008) es probable que los decisores utilicen la toma de decisiones intuitiva bajo las siguientes condiciones, cuando:

- La incertidumbre es alta.
- La información es incompleta o escasa.
- Los métodos matemáticos no son óptimos.
- Las soluciones no están muy claras o los argumentos no convencen.
- El tiempo es limitado para tomar la decisión.

2.2.3.6.5. *Modelo del proceso creativo*

El proceso creativo se distingue porque utiliza la creatividad e innovación en la generación de ideas para la toma de decisiones. Según Koontz, Weihrich, y Cannice, (2008) citado en Velasco et al (2008) este modelo sigue las siguientes fases:

1) Escaneo inconsciente.

La educación formal y la experiencia son importantes en esta etapa para lograr investigar el problema a fondo, que posiblemente en la parte consciente del cerebro no está muy claro, pero sí en el inconsciente.

2) Intuición.

La intuición, aunque no es formalmente un proceso racional, necesita integrar ideas, combinar el conocimiento previo, concentrar energías y recursos en buscar soluciones al problema. Al respecto, una buena técnica que se utiliza es la lluvia de ideas.

3) Percepción.

Esta etapa de incubación consiste en recibir la información base, interpretar y comprender las señales para permitir al subconsciente buscar posibles soluciones, producir ideas frescas y nuevas formas de pensar.

4) Formulación lógica y verificación.

La percepción se puede confirmar con las opiniones de expertos o con la puesta en práctica de la idea.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Operacionalización de las variables

Tabla 1-3. Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES	CRITERIO DE MEDICIÓN	TÉCNICA	INSTRUMENTO	ESCALA
Análisis de riesgos, sensibilidad y escenarios financieros	Actividad que permite determinar la incertidumbre para conseguir los objetivos establecidos por la empresa financiera en una situación hipotética establecida a partir de ciertas estimaciones cuantificables sujetas a cambios de una o varias variables.	Incertidumbre	Índices de riesgo	Medida de la volatilidad del rendimiento de un activo o proyecto	Índice	Observación	Ficha de observación	Numeración real positiva a partir del 0
		Estimaciones	Índices financieros	Expresan las relaciones existentes entre las diferentes cuentas de los estados financieros y sirven para analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa	Índice	Observación	Ficha de observación	Numeración real positiva a partir del 0

Tabla 2-3. Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES	CRITERIO DE MEDICIÓN	TÉCNICA	INSTRUMENTO	ESCALA
Planes de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.	Instrumento donde se planifican las actividades que permitan a la empresa la obtención de metas y Objetivos planteados sobre una idea o un proyecto	Metas	Índices de cumplimiento	Un índice es una relación entre dos o más variables empresariales, que permite obtener una medida cuantitativa que permite determinar la consecución de un logro o resultado.	Índice/ Porcentaje	Observación	Ficha de observación	Numeración real positiva a partir del 0
		Objetivos				Observación	Ficha de observación	Numeración real positiva a partir del 0

3.2. Matriz de consistencia

Tabla 3-3. Matriz de consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
¿Cómo el análisis de riesgos, sensibilidades y escenarios financieros, serán un insumo fuerte para los planes de negocios elaborados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del cantón Chimbo, para la eficiente toma de decisiones gerenciales?	Analizar los riesgos, sensibilidad y escenarios financieros en los planes de negocios realizados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del cantón Chimbo, para la eficiente toma de decisiones, durante el período 2019-2021.	HO: El análisis de riesgos, sensibilidad y escenarios financieros NO permitirá elaborar adecuados planes de negocios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del cantón Chimbo, durante el período 2019-2021.	V Ind. Análisis de riesgos, sensibilidad y escenarios financieros	Indices de riesgo Indices financieros	Observación	Ficha de observación
		H1: El análisis de riesgos, sensibilidad y escenarios financieros permitirá elaborar adecuados planes de negocios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., del cantón Chimbo durante el período 2019-2021.	V. Dep. Planes de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.	Indices de cumplimiento	Observación	Ficha de observación

3.3. Alcance de lo investigativo

La investigación es de tipo correlacional, puesto que se elaboró un análisis cuantitativo para determinar la asociación que existe entre la variable independiente (análisis de escenarios financieros) y la variable dependiente (toma de decisiones), de tal forma que se pueda encontrar la causalidad entre las dos.

La información para el análisis corresponde a los planes de negocios elaborados por la Cooperativa San José Ltda., durante los 3 últimos años, que corresponden a la creación de una nueva oficina operativa en el Norte de la Ciudad de Quito y la apertura de una Ventanilla de atención en la Ciudad de Guaranda. El análisis se concentró en los elementos financieros de las propuestas, información utilizada para la elaboración de las proyecciones de crecimiento, estados financieros y los principales indicadores financieros a obtenerse. Adicionalmente, se evaluó el plan financiero de la institución.

3.4. Tipo y diseño de la investigación

Para lograr los objetivos trazados, la investigación es de tipo descriptivo por cuanto se busca establecer las principales características técnicas que tienen los planes de negocio elaborados en la institución, especialmente en lo relacionado a uso de información, parámetros técnicos, proyecciones económicas y financieras, fases, de elaboración, etc., con la finalidad de construir un análisis adecuado de este instrumento.

El estudio también es bibliográfico y documental, por cuanto la información se recopiló de los archivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., lo que permitió un sustento adecuado para el desarrollo de la investigación, que adicionalmente es no-experimental, porque no se manipuló ninguna de las variables.

3.5. Técnicas e instrumentos de investigación

En el presente proyecto se utilizó la observación documental, pues al ser una investigación descriptiva permite tener información clara sobre el tema. Esta técnica se la utilizó a través de:

- Revisión documental. Información recopilada en los Estados Financieros de la Cooperativa, así como en los planes estratégicos y planes de negocios elaborados para el período de estudio.
- Revisión Bibliográfica sobre las bases teóricas de los planes de negocios, análisis de sensibilidad, construcción de escenarios.

- La Observación. Técnica que permite obtener información sobre el objeto de estudio en función de la realidad social que se percibe sobre dicho objeto.

3.6. Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo porque a través de la recolección de información se pudo relacionar las variables de estudio.

3.7. Población de estudio

Planes de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

3.8. Unidad de análisis

Planes de negocios elaborados en el período 2019-2021, que básicamente son dos:

- Plan de negocios para apertura de una sucursal en el sector norte de la ciudad de Quito
- Plan de negocios para apertura de una ventanilla de atención en el Cantón Guaranda

3.9. Selección de la muestra

Por el tipo de investigación que se desarrolló, no fue necesario obtener una muestra.

3.10. Tamaño de la muestra

No existe tamaño de la muestra por ser una investigación de tipo documental.

3.11. Técnica de recolección de datos primarios y secundarios

La obtención de datos necesarios para conseguir los resultados establecidos en la investigación considera la utilización de las siguientes técnicas de recolección de datos:

- Revisión documental
- Revisión Bibliográfica

3.12. Instrumentos de recolección de datos primarios y secundarios

Guía de observación. Permite la recolección de información de fuentes primarias y secundarias.

Ficha de registro de datos. Permite recolectar datos de fuentes secundarias sobre las variables de interés.

3.13. Instrumentos para procesar datos recopilados

En el caso particular de esta investigación debido a su carácter descriptivo, no se utilizarán elementos de estadística inferencial sino únicamente el análisis financiero, que según Van Horne, 2010, p. 148) es “El arte de transformar los datos de los estados financieros en información útil para tomar una decisión informada”.

La presente investigación analiza descriptivamente los planes de negocio en su parte financiera, para determinar la estructura y eficiencia de estos documentos.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

4.1.1. *Antecedentes*

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. es una entidad Financiera controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que se encuentra ubicada en el Cantón San José de Chimbo, en la provincia de Bolívar y que fue creada en 1964 por 50 personas del cantón, con apoyo de la iglesia católica, manteniéndose fiel a los principios cooperativistas. En el año 1986 empieza una nueva era para la institución, puesto que se amplía el segmento de clientes al firmar convenios con instituciones públicas y privadas y crear productos de créditos para atender al sector de asalariados (Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., 2022).

La oficina Matriz se encuentra ubicada en el cantón San José de Chimbo y cuenta con 1 matriz, nueve agencias operativas y 1 ventanilla, ubicadas en 4 provincias del país:

- Provincia de Bolívar: Guaranda, Chillanes, San Miguel y Caluma
- Provincia de Los Ríos: Montalvo y Ventanas
- Provincia Pichincha: Quito
- Provincia Tungurahua: Ambato

4.1.2. *Productos y servicios*

La institución ofrece productos de intermediación financiera como son captación y créditos, así como una variedad de servicios no financieros.

4.1.2.1. *Productos de captación*

La Cooperativa ofrece los siguientes productos de captación: Ahorros a la Vista, Cuenta Sueñitos, Multi Ahorros, Depósitos a Plazo Fijo.

1. **Ahorros a la vista.** Es una cuenta que permite efectuar depósitos y retiros en efectivo, cheque, o a través de cajeros automáticos y Ventanillas Móviles. La tasa que se paga sobre el ahorro es del 2%. Es una cuenta para personas naturales, personas jurídicas, personas extranjeras, compañías anónimas y limitadas, asociaciones, fundaciones o

sociedades de hecho. El monto para la apertura de la cuenta es de 30 dólares para personas naturales y 70 para personas jurídicas.

2. **Cuenta Sueñitos.** Es una cuenta destinada para niños, niñas y adolescentes menores a 18 años de edad, que busca fomentar la cultura del ahorro. Se paga una tasa del 3.5% y el monto de apertura es 11. La cuenta debe ser abierta por el representante legal del menor.
3. **Multiahorros.** Cuenta destinada a personas naturales, que consiste en depositar un monto periódico de ahorro con el fin de alcanzar un fin propuesto por el socio o cliente. El ahorro puede ser diario, semanal, quincenal o mensual y se pagan tasas de interés preferenciales.
4. **Depósitos a plazo fijo.** Son depósitos que se pactan por un monto y plazo determinado, formalizando la transacción entre el socio/a y cliente de la cooperativa por medio de un documento o certificado. El monto de apertura es de \$301.00 como mínimo.

4.1.2.2. Productos de colocación

Se ofertan los siguientes productos de colocación: micro crédito, consumo, vivienda.

1. **Micro crédito.** Son créditos destinados para personas que tengan ya implementado su negocio y cubre para incremento de capital de trabajo, compra de mercadería, maquinaria entre otros.

El crédito puede ser individual quirografario con un monto máximo hasta 70.000 mil dólares e hipotecario con un monto máximo hasta 100.000 mil dólares. Para acceder al microcrédito es necesario ser socio de la cooperativa.

2. **Crédito de Consumo.** Destinado para personas naturales o que se encuentren bajo relación de dependencia, y que se utiliza para implementar un negocio, compra de bienes finales, bienes inmuebles, enseres etc.

El monto máximo con garantía hipotecaria es hasta 80.000 mil dólares y con garantía quirografaria hasta 60.000 mil dólares. Para acceder al crédito es necesario ser socio de la cooperativa.

3. **Crédito de Vivienda.** Es un crédito destinado para la compra, construcción de vivienda, para socios que no disponen de vivienda. El monto máximo otorgado es hasta 120.000 mil dólares.

4. **Servicios**

La cooperativa ofrece una variedad de servicios financieros y no financieros que complementan la actividad de la institución:

- Tarjeta de débito: “SAN JOSÉ CARD”
- Remesas
- Cobro de pensiones alimenticias
- Cobro de servicios básicos
- Recargas
- Cobro de multas de Agencia de Tránsito
- Pago del bono de desarrollo humano
- Otros

4.1.3. Evolución de la Cooperativa

Durante los últimos años la institución ha mantenido un proceso de crecimiento sostenido, en todos sus aspectos.

El número de socios de la Cooperativa ha crecido un total de 6,5% desde marzo del año 2019 hasta diciembre del 2021. Los socios personas naturales crecieron un 6,5%, mientras que los socios personas jurídicas un 11,3%, que demuestra la confianza que existe entre los habitantes de las diferentes localidades donde tiene sus sucursales la institución.

Tabla 1-4. Socios de la COAC San José Ltda. marzo 2019-diciembre 2021

TIPO DE PERSONA	mar-19	2020	2021
Personas Naturales	74.366	76.328	79.196
Personas Jurídicas	240	260	267
Total	74.606	76.588	79.463

Fuente: COAC San José Ltda. (2022)

Realizado por: Castillo, María Belén, 2022.

4.1.4. Propósito estratégico

De acuerdo al Plan Estratégico 2020 -2022 (2019) de la Cooperativa San José Ltda., el perfil estratégico de la institución es el siguiente:

Misión: Contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad a través de productos financieros innovadores con responsabilidad social.

Visión: Alcanzar USD 220 millones en activos, sustentados en una calificación de riesgos “AA-” y Servicios Digitales.

Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos de la Cooperativa están alineados en cinco dimensiones:

1. Dimensión Financiera.
2. Asociados –Clientes – Mercado – Cobertura
3. Procesos Internos – Estructura Organizacional–Tecnología
4. Aprendizaje – Desarrollo Organizacional – Cliente Interno
5. Gestión Social

- 1. Dimensión Financiera.** Que se orienta a una gestión financiera eficaz y eficiente la cual garantizará la sostenibilidad institucional y la protección de los ahorros de los socios de la Cooperativa. Para conseguir este objetivo se han trazado las siguientes
- 2. Asociados –Clientes – Mercado – Cobertura.** Que busca altos niveles de satisfacción de los socios para lograr crecimiento de operaciones, la ampliación de la base de clientes y el incremento en la participación, cobertura y posicionamiento de la cooperativa
- 3. Procesos Internos – Estructura Organizacional–Tecnología.** Trata de lograr el fortalecimiento en la gestión y control de los procesos, políticas y productos que ofrece la cooperativa, con un eficiente desarrollo Tecnológico.
- 4. Aprendizaje – Desarrollo Organizacional – Cliente Interno.** Trata de lograr el fortalecimiento del equipo humano a través de procesos de capacitación y mejora de las competencias del cliente interno de la Cooperativa, así como el fortalecimiento de un adecuado clima laboral.
- 5. Gestión Social.** Disponer de un plan anual de intervención en gestión de desempeño social

Valores

Los valores que rigen la actuación de los diferentes estamentos internos de la cooperativa y que permitirán el logro de la Misión, Visión y los objetivos estratégicos comprenden:

- Confianza
- Sinceridad
- Puntualidad

- Lealtad
- Honestidad
- Iniciativa
- Ayuda mutua
- Responsabilidad

4.1.5. *Desempeño Financiero de la COAC San José Ltda.*

La COAC San José Ltda., se encuentra ubicada en el Segmento 1 de acuerdo a la clasificación establecida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidario que clasifica a las instituciones del sector financiero popular y solidario.

Tabla 2-4. Segmentación 2021 de entidades del Sector Financiero Popular y Solidario.

Segmento	Activos
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00
Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales	

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021)

Realizado por: Castillo, María Belén, 2022.

4.1.5.1. *Activos*

Para diciembre del año 2021, la institución cuenta con un total de activos de 216.361.755, ocupando el lugar número 24 entre todas las instituciones cooperativistas del país, con una participación en el total de activos del sistema del 1,3%.

Tomando en consideración los activos de los años de estudio se puede establecer que los mismos han tenido un crecimiento del 12,2% (entre el año 2019 y 2020) y del 11,2% entre el 2020 y 2021, que se encuentra por debajo del promedio del sistema cooperativista (13,7% y 25,5%, respectivamente).

Complementariamente, al interior de la cuenta activos, el rubro más importante pertenece a la subcuenta cartera, que en promedio representa durante los 3 años de estudio el 62,3% y que muestra una permanente disminución del mismo, puesto para el año 2021 la participación cayó a un 59,8%. Si se toma en consideración el promedio del sistema, 70,8%, y los indicadores meta establecidos por el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU, por sus siglas en inglés), que indica que la cartera debe encontrarse entre el 70-80% en relación al activo (Richardson, 2009), se puede determinar que el manejo de la cartera de préstamos no es eficiente,

lo que implica disminución de ingresos, por menor recaudación de intereses y mayor gasto financiero.

En cuanto a los fondos disponibles, los mismos representan, en promedio, un 17,1% del total de activos, con una tendencia al crecimiento al igual que las inversiones en otras instituciones que han crecido en 15,2% promedio. Estos indicadores muestran que la cooperativa ha incrementado sus reservas de liquidez, en detrimento del otorgamiento de préstamos.

Una cuenta a tener en cuenta son los activos fijos de la institución, que en este caso se encuentran dentro de un rango eficiente. En promedio esta cuenta representa un 1,8% del total de activos, que implica que la institución busca utilizar el mayor volumen de sus recursos en activos productivos.

Tabla 3-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Cuentas del Activo. 2019-2021. En dólares.

Cod. Contable	Nombre de Cuenta	2019	2020	2021
1	ACTIVO	173.432.507,47	194.542.708,5	216.361.755,19
11	FONDOS DISPONIBLES	26.377.417,16	33.629.120,56	40.797.376,52
1101	Caja	1.694.538,03	2.578.732,76	2.292.039,70
1103	Bancos y otras instituciones financieras	24.676.453,96	31.050.387,80	38.504.523,82
1104	Efectos de cobro inmediato	6.425,17	0,00	813,00
13	INVERSIONES	25.566.440,02	29.701.251,32	33.705.885,58
1305	Sector privado, financiero popular y	24.996.383,91	28.291.768,70	33.327.085,75
1306	Estado o de entidades del sector público	570.056,11	593.961,60	378.799,83
1307	De disponibilidad restringida	0,00	815.521,02	0,00
1399	(Provisión para inversiones)	0,00	0,00	0,00
14	CARTERA DE CRÉDITOS	112.888.574,19	120.752.307,6	129.286.107,94
16	CUENTAS POR COBRAR	1.971.426,53	3.268.227,06	3.040.079,21
1601	Intereses por cobrar de operaciones	0,00	0,00	0,00
1602	Intereses por cobrar inversiones	157.065,28	164.548,32	207.535,64
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	1.665.158,68	3.682.072,85	3.476.886,13
1614	Pagos por cuenta de socios	236.112,26	272.695,25	319.735,59
1690	Cuentas por cobrar varias	111.086,92	139.337,08	85.117,18
17	BIENES REALIZABLES	1.666,69	0,00	0,00
1702	Bienes adjudicados por pago	4.000,00	0,00	0,00
1799	(Provisión para bienes realizables)	-2.333,31	0,00	0,00
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	3.226.907,94	2.970.816,83	4.048.607,89
1801	Terrenos	521.260,07	521.260,07	521.260,07
1802	Edificios	2.930.956,18	2.930.956,18	8.873.083,36
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	708.253,84	707.690,68	831.748,40
1806	Equipos de computación	539.641,64	526.337,95	604.680,33
1807	Unidades de transporte	94.066,81	102.018,87	117.256,09
1890	Otros	344.540,22	348.580,22	348.580,22
1899	(Depreciación acumulada)	-1.911.810,82	-2.166.027,14	-7.248.000,58
19	OTROS ACTIVOS	3.400.074,94	4.220.985,14	5.483.698,05
1901	Inversiones en acciones y participaciones	244.337,03	279.248,76	294.215,91
1902	Derechos fiduciarios	2.677.326,98	3.120.209,89	4.445.880,56
1904	Gastos y pagos anticipados	73.227,00	279.334,31	170.834,54
1905	Gastos diferidos	213.831,53	180.644,32	269.832,32
1906	Materiales, mercaderías e insumos	2.819,21	5.602,85	6.837,93
1990	Otros	204.508,42	358.904,82	299.206,27

Cod. Contable	Nombre de Cuenta	2019	2020	2021
1999	(Provisión para otros activos irrecuperables)	-15.975,23	-2.959,81	-3.109,48

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021)

Realizado por: Castillo, María Belen, 2022.

En cuanto a las otras cuentas que forman el activo: cuentas por cobrar, propiedades y equipos y otros activos, las mismas mantienen niveles promedio apropiados para el período (1,4%, 1,1%, 1,4%, respectivamente).

4.1.5.2. Cartera

Siendo la cartera de préstamos el motor de la actividad de intermediación financiera, es importante un análisis particularizado.

Tabla 4-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Cartera de crédito. 2019-2021. En dólares.

Tipo de cartera	2019	2020	2021
TOTAL CARTERA POR VENCER	117.591.072,35	127.819.638,29	136.897.915,11
Cartera de Crédito Consumo por Vencer	65.306.319,35	70.395.647,88	72.681.647,75
Cartera de Crédito Inmobiliario por Vencer	7.628.417,31	9.341.363,27	8.786.513,01
Cartera de Microcrédito por Vencer	44.656.335,69	48.082.627,14	55.429.754,35
TOTAL CARTERA QUE NO DEVENGA INTERES	2.058.716,78	2.609.453,15	3.735.289,63
Cartera de Crédito Consumo que no Devenga Intereses	745.976,39	957.861,56	1.411.163,86
Cartera de Crédito Inmobiliario que no Devenga Intereses	70.983,54	64.716,71	120.221,05
Cartera de Microcrédito que no Devenga Intereses	1.241.756,85	1.586.874,88	2.203.904,72
TOTAL CARTERA VENCIDA	2.213.996,12	2.473.311,06	2.403.258,30
Cartera de Crédito Consumo Vencida	215.618,78	284.767,56	479.185,43
Cartera de Crédito Inmobiliario Vencida	7.057,52	13.021,55	392,67
Cartera de Microcrédito Vencida	1.991.319,82	2.175.521,95	1.923.680,20
TOTAL CARTERA IMPRODUCTIVA	4.272.712,90	5.082.764,21	6.138.547,93
TOTAL CARTERA BRUTA	121.863.785,25	132.902.402,50	143.036.463,04
PROVISIONES	-8.975.211,06	-12.150.094,82	-13.750.355,10
TOTAL CARTERA NETA	112.888.574,19	120.752.307,68	129.286.107,94

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021)

Realizado por: Castillo, María Belen, 2022.

La cartera bruta creció para el año 2020 un 9,1%, pasando a 7,6% en el 2021; es decir, existió una disminución de 1,5 puntos porcentuales que permite establecer que la entrega de créditos sigue creciendo, pero no de forma sostenida y que se refleja en el hecho que la cartera por vencer (es decir, la cartera más sana), refleja una disminución de 1,6 puntos porcentuales entre los dos años, al pasar de un crecimiento del 8,7% en el año 2020 a un aumento del 7,1% para el año 2021. Complementariamente, la cartera que no devenga intereses, muestra un incremento del 26,8% en el 2020 al 43,1% en el 2021.

Este comportamiento de los componentes de la cartera bruta indica que los niveles de morosidad de la cartera de la Cooperativa San José Ltda. se están incrementando entre los años de estudio, análisis que se ve reflejado en el hecho que la cartera improductiva tuvo niveles de crecimiento de 19,0% en 2020 y 20,8% en 2021, que implica un deterioro de la cartera total de un 1,8%, que sigue siendo muy manejable por parte de la institución.

Adicionalmente existe una disminución en las provisiones para cartera improductiva en 22,5 puntos porcentuales, entre los años de estudio, que debería ser analizado por los directivos por cuanto es un indicador que debe crecer en función de la cartera improductiva y que su buen manejo conlleva un nivel alto de confianza para los socios y depositantes.

4.1.5.3. Pasivos

Los pasivos totales crecen entre el 2019 y 2020 en un 13,3%, disminuyendo para el 2021 a 11,1%. Este indicador aumenta, en promedio el 12,2%, en el período de estudio de la investigación.

En cuanto a la estructura de los pasivos de la institución, las obligaciones con el público representan un 95,3%, en promedio, del total del pasivo, mostrando una mejor posición para el año 2021 del 96,4%. De este total, los depósitos a la vista y a plazo, corresponden, en promedio, al 23,8% y 76,1%, respectivamente; estructura de las captaciones muy adecuada para la institución, puesto que le permite mantener un eficiente calce de plazos entre captaciones y colocaciones.

Esta estructura debe fortalecerse con un crecimiento sostenido de las captaciones totales, que el caso de la COAC San José Ltda., las mismas crecen, pero no sostenidamente. Las obligaciones con el público crecieron para el año 2020 en 15,0%, decayendo a 12,1% en 2021; por su parte, los depósitos a la vista crecieron al 9,7% en el año 2020 y 8,2% para el 2021; en cuanto a los depósitos a plazo, estos crecieron, para el año 2020, en 17,1%, pero únicamente 13,4%, para el año 2021.

Tabla 5-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Pasivos. 2019-2021. En dólares.

Cod. Contable	Nombre de Cuenta	2019	2020	2021
2	PASIVOS	147.147.466,47	166.710.343,6	185.151.973,9
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	138.378.724,25	159.195.166,8	178.455.939,5
2101	Depósitos a la vista	34.439.765,82	37.775.437,64	40.856.704,29
2103	Depósitos a plazo	103.637.864,68	121.319.261,2	137.547.173,9
2105	Depósitos restringidos	301.093,75	100.468,02	52.061,31
25	CUENTAS POR PAGAR	4.125.309,30	3.636.198,07	5.501.971,60
2501	Intereses por pagar	2.435.791,44	2.813.434,36	3.200.993,65
2503	Obligaciones patronales	555.127,45	168.479,44	1.191.435,77
2504	Retenciones	81.836,50	143.939,25	226.604,92
2505	Contribuciones, impuestos y multas	582.485,00	83.468,27	83.468,27
2590	Cuentas por pagar varias	470.068,91	426.876,75	537.083,17
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	3.769.015,69	3.051.003,42	931.776,56
2602	Obligaciones con IFI's del país	0,00	708.333,31	0,00
2603	Obligaciones con IFI's del exterior	368.306,70	581.499,30	581.499,30
2606	Obligaciones con IFI's del sector público	3.400.708,99	1.761.170,81	350.277,26
29	OTROS PASIVOS	874.417,23	827.975,32	262.286,26
2903	Fondos en administración	12.095,47	28.922,75	108.657,51
2990	Otros	862.321,76	799.052,57	153.628,75

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021)

Realizado por: Castillo, María Belen, 2022.

Las cuentas por pagar representan únicamente el 2,7% del pasivo, y destacan los intereses por pagar que representan un 64% del total de este indicador y un 1,7% del total de pasivos.

En cuanto a las obligaciones financieras, las mismas mantienen un rango moderado, 1,6% en promedio, observándose una tendencia a la baja, pues para el año 2021, este indicador fue del 0,5%, lo que implica que el fondeo externo de la organización no es representativo y, por tanto, no existirán inconvenientes de pago por préstamos externos. Se puede observar también que el fondeo externo está distribuido paritariamente entre instituciones financieras del exterior y públicas.

Finalmente, los Otros Pasivos, corresponden a 0,4% promedio del total de pasivos, mostrando una tendencia a la baja.

4.1.5.4. Patrimonio

Si bien los datos reflejan que la cuenta patrimonial aumentó entre 2019 y 2020 en 5,84%, incrementándose en 12,1% para el año 2021, es necesario señalar que este crecimiento en gran medida se debe al proceso de revalorización de los activos, que en el año 2020 tenía un valor de

753.254, llegando a 1.910.408 para el año 2021 (un crecimiento del 153,6% y también al incremento de las reservas, que aumentaron en 1.130.015,8 dólares para el año 2021).

El Capital Social de la Cooperativa se incrementó en 4,96% en el año 2020 y en 5,02% para llegar a un valor 8.520.791,61 en el año 2021 (1.130.015 dólares adicionales). En cuanto al valor de las reservas legales, las mismas crecieron un 4,9% y 6% para los años 2020 y 2021, obteniendo un valor de 19.864.876 para este último año.

Para el 2021, el capital social y las reservas representa en conjunto 13,1%% en relación al total de activos. Este nivel es adecuado, puesto que se encuentra por encima del valor que tiene el sistema, 11,2% y superando el valor objetivo señalado por la WOCCU, que indica que esta relación debe encontrarse por encima del 10% (Richardson, 2009).

Tabla 6-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Pasivos. 2019-2021. En dólares.

Cod. Contable	Nombre de Cuenta	2019	2020	2021
3	PATRIMONIO	26.285.041,00	27.832.364,91	31.209.781,27
31	CAPITAL SOCIAL	7.730.171,72	8.113.275,51	8.520.791,61
3103	Aportes de socios	7.730.171,72	8.113.275,51	8.520.791,61
33	RESERVAS	15.916.902,06	18.734.860,61	19.864.876,37
3301	Fondo Irrepartible de Reserva Legal	14.493.999,35	17.310.857,92	18.440.873,68
3303	Especiales	1.260.782,41	1.261.882,39	1.261.882,39
3305	Revalorización del patrimonio	162.120,30	162.120,30	162.120,30
35	SUPERÁVIT POR VALUACIONES	753.254,98	753.254,98	1.910.408,31
3501	Superávit por valuación de propiedades, equipo y otros	753.254,98	753.254,98	1.910.408,31
36	RESULTADOS	1.884.712,24	230.973,81	913.704,98
3603	Utilidad o excedente del ejercicio	1.884.712,24	230.973,81	913.704,98

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021)

Realizado por: Castillo, María Belen, 2022.

4.1.5.5. Indicadores Financieros

Una vez revisadas las principales cuentas financieras de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. es importante revisar las razones financiero y compararlos con los obtenidos del sistema y con los valores metas que la WOCCU establece para el sector cooperativista.

1) Estructura y Calidad de Activos

a. Activos Improductivos Netos/Total Activos. Este indicador mantiene un promedio de 1,3%, para los 3 años y un valor de 1,1% para el año 2021, que se encuentra muy por debajo del promedio del sistema (5,4%).

- Este indicador mientras menor valor tenga, muestra más eficiencia
 - El porcentaje indica que la gestión en la colocación de los recursos de la cooperativa San José es eficiente puesto que los mismos se destinan a activos productivos.
- b. Activos Productivos/Total Activos.** En promedio, este indicador tiene un valor de 98,7% y para el año 2021, 98,84% que es superior al del sistema, 94,51%.
- Para esta razón financiera el valor mientras más alto mejor.
 - El porcentaje explica que la institución es eficiente en la colocación de créditos puesto que el 98% de los activos son productivos.
- c. Activos Productivos/Pasivos con Costo.** Para el año 2021 esta ratio representa un porcentaje de 119,7%, que está por encima del 111% del sistema. El promedio durante el período fue de 112%
- Para esta razón financiera, el valor mientras más alto mejor.
 - El indicador muestra que a partir de por cada dólar de pasivos con costo, se generan 18 centavos en activos productivos, lo que implica que existe una adecuada colocación en préstamos de los recursos que la cooperativa captan al público.

2) Índices de Morosidad

- d. Morosidad de la Cartera Total.** Para el año 2021 este indicador subió en relación a los años precedentes, llegando a un valor de 4,29% que se encuentra arriba del índice del sistema (4%), aunque se mantiene en el valor meta establecido por la WOCCU, que establece que debe ser menor o igual al 5%.
- En esta razón financiera, el valor mientras más bajo mejor.
 - El indicador muestra que la COAC San José, mantiene un adecuado nivel de recuperación de la cartera de crédito, puesto que del total de préstamos entregados por la institución el 4,2% no son cobrados.

3) Cobertura de Provisiones para Cartera Improductiva

- e. Cobertura de provisiones para Cartera Improductiva.** En promedio el indicador muestra un valor de 224,4%. Para el año 2021, el indicador es de 224%, que está muy por encima del sistema, 147,20% y de lo sugerido por el Sistema Perlas, que indica que debe ser superior al 100%.

- Para esta razón financiera el valor mientras más alto mejor.
- El valor de esta razón financiera explica que la cartera morosa de la cooperativa tiene suficiente nivel de protección por la cooperativa cuenta con 2,24 dólares para cubrir cada dólar de préstamos en mora.

4) Eficiencia Microeconómica

f. Gastos de Operación Estimados / Total Activo Promedio. Para el año 2021, esta razón financiera representa un porcentaje de 3,57%, que está por debajo del 3,94% % del sistema. El promedio durante el período fue de 3,7%. Este indicador se encuentra bajo la meta establecida por WOCCU, que define que debe ser menor o igual al 5%.

- Para esta razón financiera, el valor mientras más bajo mejor.
- El indicador muestra que existe una adecuada administración de sus activos, considerados la proporción respectiva de los gastos operativos.

g. Gastos de Operación/Margen Financiero. Este indicador mantiene un promedio de 87,9%, para los 3 años y un valor de 88,4% para el año 2021, que se encuentra muy por debajo del promedio del sistema, 91,7%.

- Este indicador mientras menor valor tenga, muestra más eficiencia.
- El porcentaje indica que la institución no puede cubrir sus gastos operativos con los ingresos generados por las operaciones financieras.

h. Gastos de Operación/Margen Financiero. Este indicador mantiene un promedio de 87,9%, para los 3 años y un valor de 88,4% para el año 2021, que se encuentra muy por debajo del promedio del sistema, 91,7%.

- Este indicador mientras menor valor tenga, muestra más eficiencia.
- El porcentaje indica que la institución no puede cubrir sus gastos operativos con los ingresos generados por las operaciones financieras.

i. Gastos de Personal Estimados/Activo Promedio. En promedio, este indicador tiene un valor de 1,7% y, para el año 2021, 1,57% que es inferior al del sistema, 1,6%.

- En esta razón financiera mientras el valor sea más bajo, es mejor.
- El porcentaje explica que la institución es eficiente en la administración de sus activos, tomando en consideración la proporción de gastos de personal.

5) Rentabilidad

j. Resultados del Ejercicio/Patrimonio Promedio. Para el año 2021 este ratio representa un porcentaje de 3% que está por debajo del 4,3%, del sistema. El promedio durante el período fue de 3,7%.

- Para esta razón financiera, el valor mientras más alto mejor.
- El indicador muestra que el nivel de rentabilidad generado por la institución cubre la inversión de los socios de la institución cooperativista, ya que el indicador está por encima del valor de la inflación anual, que para el año 2021 fue del 1,94% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2022).

Tabla 7-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Pasivos. 2019-2021. En dólares.

Razón Financiera	2019		2020		2021	
	San José	Segmento 1	San José	Segmento 1	San José	Segmento 1
Suficiencia Patrimonial						
(Patrimonio + Resultados) / Activos Inmovilizados	2693,38%	376,38%	0,00%	299,29%	14155,28%	317,45%
Estructura y Calidad de Activos						
Activos Improductivos Netos / Total Activos	1,54%	5,54%	1,32%	6,34%	1,16%	5,49%
Activos Productivos / Total Activos	98,46%	94,46%	98,68%	93,66%	98,84%	94,51%
Activos Productivos / Pasivos Con Costo	120,17%	114,19%	118,33	111,59%	119,17%	111,09%
Índices de Morosidad						
Morosidad de la Cartera Total	3,51%	3,57%	3,82%	3,55%	4,29%	4,03%
Cobertura de Provisiones para Cartera Improductiva						
Cobertura de la Cartera Problemática	210,06	138,28%	239,05	174,63%	224,00%	147,20%
Eficiencia Microeconómica						
Gastos de Operación Estimados / Total Activo Promedio	4,11%	4,52%	3,45%	4,07%	3,57%	3,94%
Gastos de Operación /Margen Financiero	73,62	75,08%	101,58	91,99%	88,44%	91,71%
Gastos de Personal Estimados/Activo Promedio	1,91%	1,96%	1,50%	1,67%	1,57%	1,64%
Rentabilidad						
Resultados del Ejercicio / Patrimonio Promedio	7,72%	9,21%	0,84%	3,73%	3,02%	4,37%
Resultados del Ejercicio / Activo Promedio	1,09%	1,20%	0,12%	0,48%	0,42%	0,52%
Intermediación Financiera						
Cartera Bruta / (Depósitos a la Vista + Depósitos a Plazo)	88,26 %	96,04%	83,54%	87,69%	80,18%	85,96%
Eficiencia Financiera						
Margen de Intermediación Estimado / Patrimonio Promedio	9,96%	10,80%	-0,37%	2,57%	3,32%	2,81%
Margen de Intermediación Estimado / Activo Promedio	1,47%	1,50%	-0,05%	0,35%	0,47%	0,36%
Rendimiento de la Cartera						
Cartera por Vencer Total	16,49	15,87%	16,20%	15,59%	16,15%	15,66%
Liquidez						
Fondos Disponibles / Total Depósitos A Corto Plazo	34,11 %	24,69%	38,33%	30,83%	42,44%	28,82%
Solvencia						
Solvencia Patrimonial	19,81	17,09%	20,06%	17,29%		

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021)

Realizado por: Castillo, María Belen, 2022.

k. Resultados del Ejercicio/Activo Promedio. En el año 2021 el indicador tiene un valor de 0,4%, que es inferior al índice del sistema (0,52%) y al valor meta establecido por la WOCCU, que sugiere debe ser mayor al 1%.

- En esta razón financiera, el valor mientras más alto, mejor.
- El indicador muestra que la COAC San José, no es eficiente en la generación de ingresos para fortalecer el patrimonio.

6) Intermediación Financiera

l. Cartera Bruta / (Depósitos a la Vista + Depósitos a Plazo). En promedio el indicador muestra un valor de 84%. Para el año 2021, el indicador es de 80,1%, que está por debajo del sistema, 85,9%.

- En esta razón financiera mientras el valor sea más alto, es mejor.
- El valor de esta razón financiera explica que, del total de préstamos otorgados por la cooperativa, el 84% es cubierto por las captaciones de los clientes de la cooperativa.

7) Eficiencia Financiera

m. Margen de Intermediación Estimado/Patrimonio Promedio. Para el año 2021, esta razón financiera representa un porcentaje de 3,3%, que está por encima del 2,8% % del sistema. El promedio durante el período fue de 4,3%.

- Para esta razón financiera, el valor mientras más alto, mejor.
- Este indicador demuestra que el proceso de intermediación financiera es eficiente con respecto al patrimonio debido a que, por cada dólar invertido por los socios, existe una rentabilidad de 4 centavos por colocación de créditos.

n. Margen de Intermediación Estimado/Activo Promedio. Este indicador mantiene un promedio de 0,6%, para los 3 años y un valor de 0,47% para el año 2021, que se encuentra arriba del promedio del sistema, 0,36%.

- Este indicador mientras mayor valor tenga, es mejor.
- El porcentaje indica que la intermediación financiera de la institución genera una rentabilidad de 0,47% con respecto a los activos productivos.

8) Rendimiento de la Cartera

o. Rendimiento de la Cartera Total. En promedio, este indicador tiene un valor de 16,3% y, para el año 2021, 16,1% que es superior al del sistema, 15,6%.

- Para esta razón financiera el valor mientras más alto, mejor.
- El porcentaje evidencia que la institución gana alrededor de 16 centavos en intereses por cada dólar que mantiene en la cartera de crédito sin retraso de pagos.

9) Solvencia

p. Solvencia Patrimonial. En cuanto a esta razón, no existen datos para el año 2021. El valor para el año 2020 esta razón representa un porcentaje de 20,06% % que está por encima del 17,2%, del sistema. El promedio para los años 2019 y 2020 fue de 13,3%.

- En esta razón financiera mientras el valor sea más alto, es mejor
- El indicador muestra que existe un adecuado nivel de respaldo para las operaciones de crédito, las pérdidas no protegidas por las provisiones de los activos de riesgo y para apuntalar el desempeño macroeconómico, puesto que el valor del indicador está muy por encima de los establecido para las Cooperativas del Segmento 1, por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (2015) que debe ser mínimo el 9%.

4.2. Análisis de los Planes de Negocios de la COAC San José Ltda.

El análisis se lo inicia evaluando la parte financiera del último plan estratégico que tiene la COAC San José Ltda, en donde únicamente se elabora la proyección de los estados financieros, sin elaborar análisis de escenarios. Por esta razón únicamente se elabora un análisis financiero.

4.2.1. Plan estratégico 2020-2022

Uno de los elementos más importantes que otorga un plan estratégico es la planeación a mediano plazo. En este caso particular el período de tiempo acostumbrado oscila entre 3 y 5 años, tiempo considerado adecuado para que se puedan cumplir los planes y programas que la institución ha proyectado. En el caso de la Institución, el período es de únicamente 2 años, que puede resultar en el hecho que se deban establecer proyectos de corto plazo que impidan un crecimiento mucho más grande, pues como explica García (2017, p. 16) “Las decisiones sobre la formulación dejan estrategias, comprometen a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías

específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo”.

4.2.1.1. *Objetivos y metas Financieras*

En el Plan estratégico existen varios objetivos relativos al área financiera y se procede a revisarlos.

Tabla 8-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Pasivos. Objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos		Estrategias
Rentabilidad	Alcanzar una rentabilidad sobre activos (ROA) superior al 1.5%	Al ser la rentabilidad el resultado de la gestión en las diferentes perspectivas, no se plantean estrategias o líneas de acción específicas
Solvencia	Mantener una relación de patrimonio técnico/activos ponderados por riesgo superior al 18%	<ul style="list-style-type: none"> • Crecer el aporte patrimonial mediante reservas a partir de la concesión de crédito. • Realizar promociones para incentivar el crecimiento de los certificados de aportación
Productividad	Lograr una relación cartera bruta vs activos superior al 80% y un nivel de morosidad total menor al 4%.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los procesos de crédito y cobranzas. • fortalecer la capacidad de gestión del crédito • Implementar seguro agrícola para ampliar atención a sectores productivos rurales. • Implementar servicio de garantía crediticia en alianza con CONAFIPS
Eficiencia financiera administrativa	Mejorar el grado de absorción (gastos operativos)	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la rotación de créditos • Desarrollar e implementar política de tasas de interés diferenciadas. • Implementar un plan de capacidad instalada en el área de negocios
Crecimiento de captaciones	Alcanzar un crecimiento anual de obligaciones con el público superior a los \$12 millones, con un nivel de Depósitos a Plazo Fijo menor al 75%.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar plan anual de marketing con enfoque a segmentos con relevancia para captaciones. • Fortalecer la gestión de banca móvil. • Fortalecer los procesos de captaciones

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Plan Estratégico 2020-2022.

Realizado por: Castillo, María Belen, 2022.

De acuerdo a los objetivos y estrategias trazadas se puede determinar lo siguiente:

- 1) **Rentabilidad.** El resultado esperado de una rentabilidad sobre activos (ROA) superior al 1.5% parte de un valor real erróneo pues se toma 1,3% como indicador base (Mirar Anexo 1), puesto que el valor obtenido en el año 2019 fue de 1,09, por lo que el cumplimiento se hace muy complicado. Si bien es cierto la rentabilidad depende de muchos factores, pero si se debería especificar estrategias e indicadores de cumplimiento, lo cuales deberían establecerse un nivel de crecimiento hasta el año 2022. Este indicador, de acuerdo a los resultados obtenidos no se cumple.

- 2) **Solvencia.** Mantener una relación de patrimonio técnico/activos ponderados por riesgo superior al 18%. El indicador es bastante ambicioso, pues duplica el mínimo solicitado por el (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014) que establece que las instituciones que conforman el sistema financiero nacional deben mantener esta relación en un nivel no menor al 9%. No se entiende el establecimiento de este objetivo, puesto que se parte de un nivel base de 20% que luego baja al 16% (año 2020), 17% (año 2021) y llega al 18% (año 2022), cuando lo lógico sería mantener el valor que ya se lo tiene alto y ponerse uno mayor y ahí si serían necesarias las estrategias planteadas.
- 3) **Productividad.** Lograr una relación cartera bruta vs activos superior al 80% y un nivel de morosidad total menor al 4%. Este objetivo, parte de una línea base del 70%, aunque para el año 2019 este indicador fue del 65,1%. La meta a alcanzar es alta y se encuentra en el límite superior de lo recomendado por la WOCCU, pero para la relación préstamos netos/activo que recomienda una relación entre el 70 al 80% (Richardson, 2009). El problema de tener un indicador muy alto es que se puede afectar la liquidez legal.

El segundo objetivo es tener un nivel de morosidad menor al 4%, es una buena meta, pues se encuentra por debajo de lo sugerido por la WOCCU (menor o igual al 5%). Este indicador en el 2020 es 3,5, pero sube al 2021 al 4,2%.

En cuanto a las estrategias, es necesario que las mismas consideren metas a ser logradas de forma anual, para lograr un mejor control del cumplimiento, específicamente en las estrategias 1 y 2.

- 4) **Eficiencia financiera administrativa.** Mejorar el grado de absorción a un nivel menor al 75%. El indicador no se ha cumplido, pues en los años 2020 y 2021 fue superior al 90%. Dentro de este objetivo debería incluirse los 2 indicadores adicionales de eficiencia microeconómica.

Es necesario señalar que la relación gastos de operación/margen financiero no corresponde únicamente a los gastos directos para otorgar un crédito sino en general a los gastos de todas las áreas, por lo tanto, las estrategias deberían enmarcarse más allá de las operaciones crediticias.

La estrategia “Implementar un plan de capacidad instalada en el área de negocios”, es difusa y no se explica en qué ayudaría a mejorar el indicador.

Igual que para el anterior indicador, las estrategias deben presentar metas cuantificables.

- 5) Crecimiento de captaciones.** El objetivo muestra un indicador en unidades monetarias que no indica si es alto o bajo, si es el que necesita la institución o no. Se debería establecer para este objetivo un porcentaje de crecimiento anual, de tal suerte que se pueda evaluar si este crecimiento del indicador es adecuado o no. Al hacerlo de esta manera, se puede medir un adecuado cumplimiento. En el cuadro de mando integral (Anexo 1) se mantiene un valor de las captaciones fijo de 12,5 millones de dólares. Esto implicaría que la cooperativa no crecerá en esos años, puesto que como las captaciones no van a variar, la lógica es que tampoco lo harán los créditos y, por tanto, no variaran los indicadores de crecimiento de la institución.

Se reitera la necesidad de tener metas para las estrategias establecidas.

Se puede resumir este análisis indicando la necesidad de establecer metas cuantificables que permitan medir la evolución y cumplimiento de los objetivos establecidos. Por otro lado, en el plan estratégico no se encuentran señales de expansión de la cooperativa en nuevas áreas geográficas o nuevos productos financieros.

4.2.2. Planes de negocios período 2019-2021

En cuanto a los planes de negocios que la cooperativa ha elaborado en este período, se establecen 2:

1. Estudio de factibilidad para la apertura de una oficina en el norte de Quito. Septiembre 2020.
2. Estudio para Ventanilla Guaranda 2021

4.2.2.1. Estudio de factibilidad para la apertura de una oficina en el norte de Quito. Septiembre 2020

El estudio considera las partes fundamentales de un plan de negocios:

1. Análisis del entorno externo e interno.
2. Estudio de mercado
3. Estudio técnico
4. Evaluación económica financiera
5. Evaluación de aporte al fortalecimiento del sector

Se utilizaron fuentes primarias y fuentes secundarias de información. Para la recolección de información primaria se utilizaron encuestas realizadas en cinco parroquias del Norte de Quito: Calderón/Carapungo, Carcelén, Comité del Pueblo, Cotocollao, San Isidro del Inca y Kennedy, basados en un análisis preliminar de información externa, conocimiento de la situación microempresarial y de empleo y sugerencias a nivel de socios que actualmente pertenecen a la oficina Sur, pero cuyo domicilio está en el norte de Quito.

El universo considerado fue de 250,285 individuos que viven en las parroquias mencionadas. El nivel de confianza fue del 93% (margen de error de 5%) y el tamaño de la muestra fue de 327 encuestas.

Entre los principales resultados obtenidos por el estudio de mercado se encuentran:

- Ubicación: Deberá aperturarse en la parroquia Kennedy
- Productos y servicios a brindar:
 - Productos:
 - Ahorros: A la vista, sueñitos, multiahorros.
 - Inversiones: Depósitos a plazo fijo.
 - Créditos: Consumo, vivienda, microcrédito.
 - Servicios:
 - Tarjeta de débito: “SAN JOSÉ CARD”
 - Remesas
 - Cobro de pensiones alimenticias
 - Cobro de servicios básicos
 - Recargas
 - Cobro de multas de Agencia de Tránsito
 - Bono de desarrollo humano
 - Otros
- Elementos de Infraestructura Física. Por un valor de \$41500
- Elementos de Infraestructura Tecnológica. Con un costo de \$18550
- Elementos de Apertura. Tiene una inversión de \$800

4.2.2.1.1. Proyecciones Financieras

En el Plan de Negocios para aperturar una Agencia en el sector Norte de la Ciudad de Quito, se presentan proyecciones de los Estados Financieros, Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Caja.

A continuación, se presenta un análisis de los estados financieros.

4.2.2.1.2. Balance General

Se elaboran las siguientes proyecciones.

Tabla 9-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Proyecciones Balance General 2019-2021. En dólares.

DESCRIPCIÓN	PERÍODO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	2.124.048	3.684.229	3.820.107	3.977.600	4.155.674
Fondos disponibles	340.641	305.576	275.919	248.327	223.494
Cartera de crédito	1.585.007	3.170.013	3.360.215	3.561.827	3.775.537
Cuentas por cobrar					
Maquinaria y equipo	48.468	42.651	37.534	33.029	29.066
otros activos	149.933	133.287	112.838	98.797	89.882
PASIVOS	2.363.562	3.556.714	3.687.998	3.841.017	3.977.045
Obligaciones con el público	311.896	623.792	704.885	796.520	900.068
Cuentas por pagar	(2.625)	18.714	21.147	23.896	27.002
Obligaciones financieras					
Otros pasivos	2.054.291	2.914.208	2.961.966	3.020.601	3.049.975
PATRIMONIO	(239.513)	127.515	132.110	136.582	178.630
Capital Social	2.700	6.340	6.720	7.124	7.551
Reservas	27.200	63.400	67.204	71.237	75.511

Fuente: Red Financiera de Desarrollo (RFD) (2021)

Realizado por: Castillo, María Belen, 2022.

1. Activos.

A continuación, se presentan la evolución de los activos para el período de proyección

Tabla 10-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Evolución Proyecciones Balance General 2019-2021. En dólares.

DESCRIPCIÓN	PERÍODO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS		73,5%	3,7%	4,1%	4,5%
Fondos disponibles		-10,3%	-9,7%	-10,0%	-10,0%
Cartera de crédito		100,0%	6,0%	6,0%	6,0%
Cuentas por cobrar					
Maquinaria y equipo		-12,0%	-12,0%	-12,0%	-12,0%
Otros activos		-11,1%	-15,3%	-12,4%	-9,0%

Fuente: Red Financiera de Desarrollo (RFD) (2021)

Realizado por: Castillo, María Belen, 2022.

Análisis

- Esta cuenta muestra un crecimiento desmesurado entre el primer y segundo años, aproximadamente un 73,5%, para luego mantenerse entre el 3,7% año 3), 4,1% (año 4) y 4,5% para el año 5.
- El crecimiento de la cuenta activos para el segundo año se debe lógicamente a un crecimiento muy alto de la cartera de crédito (100%), que luego se estabiliza en un 6% para los siguientes años.
- Por otro lado, la cuenta fondos disponibles disminuyen año tras año, en un promedio de -10,0%.
- La relación cartera/activos se encuentra en valores muy altos, iniciando con un porcentaje de 75,6%, hasta llegar al 90% en el año 2005. Esta estrategia lógicamente merma la liquidez de la agencia, que debería seguir los estándares de una estructura financiera adecuada.
- Cabe señalar también que ciertas relaciones importantes que se deben mantener al interior de la cuenta activos presentan varias particularidades:
 - La relación fondos disponibles/activos va haciéndose cada vez menor, puesto que inicia con una relación del 16%, cayendo al año 2021 al 5%. Debería tratar de mantenerse un valor constante en esta relación.
 - Cartera/activo inicia con una relación adecuada de 74,6%, pero termina con una relación extremadamente alta para el año 2021, 90,9%, que afecta la liquidez para responder los retiros de los depositantes.
 - En cuanto a la relación activo fijo/activos se mantiene en un nivel apropiado, pues en promedio es el 1,2%
 - Otros activos/ activos totales, es una relación que inicia muy alta para el primer año, 7,1%, terminando en 2,2%, para el año quinto.

Conclusiones

- Las proyecciones de crecimiento de la cuenta activos son muy irregulares, por lo que deberían revisarse los argumentos por los que se obtiene esta variabilidad, que no es apropiada. Según (Richardson, 2009), un indicador adecuado sería por lo menos el valor de la Inflación +10%.
- Existe un grave problema también con los fondos disponibles, que deberían ir aumentando conforme va aumentando la cuenta activos, pero en las proyecciones este valor va cayendo en un promedio del -10% anual.

- Si bien es cierto la agencia debe tener un nivel eficiente en la colocación de los créditos, pero el crecimiento de la cartera debe ser paulatino y sostenido. No se debería proyectar un crecimiento tan alto para el primer año (100%) y después mantener un crecimiento constante (6%). Se debería iniciar con un crecimiento alto, por ejemplo, 25% y a partir de este ir incrementando el crecimiento de la cartera hasta llegar a la meta estimada.
- El crecimiento de los activos de la institución debería mantener coherencia con el crecimiento de la cartera. En este caso existe un desfase importante, observándose que la cartera crece más que los activos, pero en detrimento de los fondos disponibles.
- Es necesario que exista un mayor detalle en los parámetros y condiciones en las que se proyectaron los estados financieros, para tener elementos de mayor juicio para un mejor análisis.

2. Pasivos

Tabla 11-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Evolución Proyecciones Pasivos 2019-2021. En porcentajes.

DESCRIPCIÓN	PERÍODO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PASIVOS		50,5%	3,7%	4,1%	3,5%
Obligaciones con el público		100,0%	13,0%	13,0%	13,0%
Cuentas por pagar		-812,9%	13,0%	13,0%	13,0%
Obligaciones financieras					
Otros pasivos (Transferencias)		41,9%	1,6%	2,0%	1,0%

Fuente: Red Financiera de Desarrollo (RFD) (2021)

Realizado por: Castillo, María Belen, 2022.

Análisis

- La cuenta pasivos proyecta un crecimiento promedio del 15,5%, con un crecimiento alto entre el año 1 y año 2 del 50,5%, para terminar en 3,5% para el año 5. La cuenta pasivos proyecta un crecimiento mucho menor que la cuenta activos.
- Dentro de la cuenta pasivos, las obligaciones con el público crecen a un promedio del 34,8%, pero con un incremento del 100,0% entre el año 1 y 2, para luego estabilizarse en un crecimiento del 13,0% para los siguientes años. Esta proyección no es eficiente si se toma en consideración lo recomendado por los indicadores PERLAS, que sugieren un crecimiento de 70-80%.
- Con respecto a las cuentas por pagar, se observa curiosamente un valor negativo para el primer año.

- En la cuenta transferencias internas se observa un valor muy importante para el primer año de 2, 054 millones, que crece para el siguiente año en 41,9% y cayendo a 1,6% para el año 3, 2,0% y 1,0%, para los años 4 y 5 respectivamente.
- Las relaciones que se pueden observar en esta cuenta son:
 - Obligaciones con el público/pasivos es muy baja durante todo el período proyectado, pasando de 13,2% en el año 1 a 22,6% en el año 5, que se debe fundamentalmente a que la agencia durante los 5 años depende básicamente de las transferencias internas que se espera recibir de las otras agencias, para sustentar la entrega de créditos.
 - Precisamente la relación Transferencias internas/pasivos, en promedio, representan un 80,9%, que mantiene un porcentaje del 86,9% para el año 1 y va disminuyendo hasta llegar a 76,7% en el año 5. Este resultado implica que la Agencia dependerá exclusivamente de las transferencias internas para su proceso de intermediación.

Conclusiones

- La Agencia Norte de la ciudad de Quito de la COAC San José Ltda., de acuerdo a las proyecciones de los pasivos dependerá exclusivamente para su crecimiento de las transferencias internas, que representan en promedio un 81% del total de los pasivos. Esto implica varias situaciones a ser analizadas profundamente por los directivos de la institución.
- Deberán destinarse recursos de otras sucursales y agencias para que la Agencia Norte de Quito pueda mantener su funcionamiento, lo cual no es adecuado, pues las sucursales y agencias deben ser autosostenibles en el mediano y largo plazo.
- Las transferencias internas deben ser tratadas como préstamos y, por lo tanto, debe establecerse un costo por el uso del capital, que se reflejen en los costos financieros y de esta manera tener costos exactos y la utilidad real de la agencia.
- Debería elaborarse y detallarse un plan de fortalecimiento de las captaciones, especialmente de plazo fijo, para que sean la fuente de sostenibilidad de la Agencia. Este plan deberá contener los objetivos, estrategias y metas apropiadas para un crecimiento sostenido.
- Dentro del Plan de Captaciones debe establecerse las necesidades de talento humano para lograr el fortalecimiento de esta área sumamente importante.

3. Patrimonio

En cuanto al patrimonio, la evolución de sus cuentas se presenta a continuación

Tabla 12-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Evolución Proyecciones Pasivos 2019-2021. En porcentajes.

DESCRIPCIÓN	PERÍODO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PATRIMONIO		-153,2%	3,6%	3,4%	30,8%
Capital Social		134,8%	6,0%	6,0%	6,0%
Reservas		133,1%	6,0%	6,0%	6,0%

Fuente: Red Financiera de Desarrollo (RFD) (2021)

Realizado por: Castillo, María Belen, 2022.

Análisis

- La cuenta patrimonial proyecta un crecimiento promedio del -28,9%, debido fundamentalmente por un valor negativo de -153,2% entre el año 1 y año 2. Esta cuenta para el año 3 y 4 muestra un crecimiento pequeño de 3,6% y 3,4%, respectivamente, para luego aumentar a 30,8% en el año 5. Fundamentalmente el valor negativo alto del año 2 corresponde a un valor negativo de la cuenta ganancias/pérdidas del ejercicio.
- El Capital social proyectado aumenta en 134,8% para el año 2 y mantiene un crecimiento constante de 6,0% para los siguientes años. El crecimiento deber ser mayor que el proyectado de acuerdo a los indicadores PERLAS, que sugieren que el capital institucional debe crecer en por lo menos el 10%.
- Las Reservas de igual manera, se incrementa en 133,1% entre el año1 y año2, observándose luego un aumento constante de 6,0% para los siguientes años.
- Finalmente, la cuenta Resultados tiene una proyección muy variable. El año 2 su valor es -121,4%, mostrando un incremento muy bajo para el año 3 (0,7%) y 4 (0,1%). En el año 5 esta cuenta proyecta un aumento muy grande de 64,8%.
- Las principales relaciones que se observan en la cuenta patrimonial son:
 - Capital social/patrimonio tiene una relación promedio de 3,7%, con un valor negativo para el primer año de -1,1%, debido al valor negativo del patrimonio y ubicándose en 4,2% para el año 5. Este valor es ineficiente si se toma en consideración los valores que reflejan las otras cooperativas.
 - Reservas/patrimonio, refleja una relación promedio de 36,7%, debido a que pasa de un valor negativo de -11,4% en el año 1, hasta terminar con un 42,3%.

- En cuanto a la relación Resultados/patrimonio, al igual que las relaciones anteriores existe un valor muy alto para el primer año (112,5%), disminuyendo a 53,7% en el año 5. El valor promedio es de 59,6% para todo el período.

Conclusiones

- Las proyecciones realizadas en la cuenta Patrimonio para la Agencia Norte de Quito de la COAC San José Ltda. muestran relaciones que no corresponden a los valores que muestran los estados financieros de las instituciones financieras.
- Se debe recalcar que, al ser una Agencia Nueva debe mantener los mismos principios de eficiencia financiera que se observan en toda agencia y/o sucursal.
- Las relaciones que debe mostrar la Agencia deben corresponder aproximadamente a un 30% en lo que corresponde a capital institucional/patrimonio, 60% en cuanto a reservas/patrimonio y aproximadamente un 8% en resultados, pues son los valores que la cooperativa mantiene históricamente.

4.2.2.1.3. Estado de Resultados

A continuación, se presenta la proyección del estado de pérdidas y ganancias.

Tabla 10-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Proyección Estado de pérdidas y Ganancias. En dólares.

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Intereses y descuentos ganados	60.521,00	538.902,00	571.236,00	605.511,00	641.841,00
Intereses causados	5.626,00	43.665,00	49.342,00	55.756,00	63.005,00
Margen neto intereses	54.895,00	495.237,00	521.894,00	549.755,00	578.836,00
Comisiones ganadas	-	-	-	-	-
Utilidades financieras	-	-	-	-	-
Ingresos por servicios	-	6.340,00	6.720,00	7.124,00	7.551,00
Margen bruto financiero	54.895,00	501.577,00	528.614,00	556.879,00	586.387,00
Provisiones	17.000,00	63.400,28	67.204,29	71.236,55	75.510,74
Margen neto financiero	37.895,00	438.176,72	461.409,71	485.642,45	510.876,26
Gastos de operación	307.308,00	380.402,00	403.226,00	427.419,00	453.064,00
Margen de intermediación	-269.413,00	57.774,72	58.183,71	58.223,45	57.812,26
Otros ingresos operacionales	-	-	-	-	-
Otras pérdidas operacionales	-	-	-	-	-
Margen operacional	-269.413,00	57.774,72	58.183,71	58.223,45	57.812,26
Otros ingresos	-	-	-	-	7.755,00
Otros gastos y pérdidas	-	-	-	-	-
Ganancia o pérdida antes de impuestos	-269.413,00	57.774,72	58.183,71	58.223,45	95.567,26
Impuestos y participaciones Empleados	-	-	-	-	-
Ganancia o pérdida del ejercicio	-269.413,00	57.774,72	58.183,71	58.223,45	95.567,26

Fuente: Red Financiera de Desarrollo

Tabla 11-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Evolución Proyección Estado de Pérdidas y Ganancias. En porcentajes.

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Intereses y descuentos ganados		790,4%	6,0%	6,0%	6,0%
Intereses causados		676,1%	13,0%	13,0%	13,0%
Margen neto intereses		802,2%	5,4%	5,3%	5,3%
Ingresos por servicios			6,0%	6,0%	6,0%
Margen bruto financiero		813,7%	5,4%	5,3%	5,3%
Provisiones		272,9%	6,0%	6,0%	6,0%
Margen neto financiero		1056,3%	5,3%	5,3%	5,2%
Gastos de operación		23,8%	6,0%	6,0%	6,0%
Margen de intermediación		-121,4%	0,7%	0,1%	-0,7%
Margen operacional		-121,4%	0,7%	0,1%	-0,7%
Ganancia o pérdida antes de impuestos		-121,4%	0,7%	0,1%	64,1%
Ganancia o pérdida del ejercicio		-121,4%	0,7%	0,1%	64,1%

Fuente: Red Financiera de Desarrollo

Realizado por: Castillo, María Belén, 2022.

Análisis

- 1. Intereses y descuentos ganados.** Esta cuenta corresponde a los ingresos obtenidos por el otorgamiento de créditos. Mantiene un crecimiento promedio de 202,1%, debido fundamentalmente al crecimiento entre el año 1 y 2 de 790,4%. Luego el crecimiento se estabiliza en 6,0% para los siguientes años.
- 2. Intereses causados.** Son aquellos generados por la captación de recursos. En promedio el crecimiento de esta cuenta es de 178,8%, con un valor inicial para el año 2 de 676,1%. Los siguientes años el crecimiento se consolida en 13,0%.
- 3. Margen neto intereses.** Corresponde a la resta de los intereses ganados menos los causados y refleja un crecimiento promedio de 2014,5%, con un valor extremadamente alto de 802,2%, para el año 2, 5,4% para el año 3 y 5,3% para los dos últimos años.
- 4. Para las cuentas comisiones ganadas y utilidades financieras** no existen valores debido a que las comisiones son prohibidas por la ley y la Agencia no mantendrá inversiones.
- 5.** En cuanto a los **Ingresos por servicios** se considera que existirá un crecimiento del 6,0% durante todo el período.
- 6. Margen bruto financiero.** Corresponde a la utilidad después de ingresos y costos financieros y se establece un crecimiento del 813,7% entre el año 1 y año 2, 5,4% para el año 3 y 5,3% para los años 4 y 5.

7. **Las provisiones por activos de riesgo** tienen un crecimiento entre el año 1 y año 2 de 272,9%, que se debe al crecimiento de la cartera entre estos 2 años, estabilizándose luego en 6,0% para el resto del período.
8. **Margen neto financiero.** Esta cuenta creció en promedio 268% debido exclusivamente al gran crecimiento inicial de 1056,3% para el año 2 y modestos crecimientos para los siguientes años, 5,3%
9. **Los Gastos de operación,** establecen un crecimiento de 23,8% entre el año 1 y año 2, para luego proyectar un crecimiento constante de 6%.
10. Como resultado se observa que el **margen de intermediación y el margen operacional** tienen crecimientos iguales de -121,4% entre el año 1 y 2, 0,7% en el año 3, 0,1% durante el año 4 y -0,7% para el año 5.
11. Con respecto a las **ganancias o pérdida antes de impuestos y la ganancia o pérdida del ejercicio** se verifica que tienen los mismos valores para su crecimiento; -121,4% entre el año 1 y 2, 0,7% en el año 3, 0,1% durante el año 4 y un crecimiento abrupto 64,1% para el año 5.

Conclusiones

- Los valores que se obtienen en el estado de resultados para la Agencia Norte de Quito de la COAC José Ltda., muestran el mismo comportamiento de las cuentas del Balance General, para el año 1 y año 2, en donde se observan valores de crecimiento extremadamente altos, para luego observarse un valor muy pequeño para el resto de años.
- Se debe señalar que las proyecciones de crecimiento de todas las cuentas del estado de Pérdidas y Ganancias mantienen crecimientos constantes a partir del año 3, que implicaría que las ganancias de la Agencia crecerían aproximadamente en no más del 5%, que es muy modesto en relación a lo que la institución tiene como resultado histórico.
- Se debe también señalar para el resultado final muestra un crecimiento muy bajo (0,7% y 0,1% para el año 3 y 4) y un valor negativo para el año 5. Esto implica que la Agencia no podrá ser sostenible en el mediano y largo plazo, pues para crecer se necesita necesariamente que los resultados crezcan de forma sostenida, para que las otras cuentas puedan también crecer.
- Por otro lado, en las proyecciones no se establecen valores para los impuestos, no se incluyen explicaciones sobre las condiciones técnicas y de mercado establecidas para la proyección de los valores del estado de resultados, especialmente tasas de interés establecidos sobre los préstamos, tipos de préstamos, tasas de interés para captaciones, etc.

- Esta falta de información en el plan de negocios impide un análisis más estricto acerca de los escenarios establecidos para las proyecciones del número de operaciones, plazos y montos de las colocaciones, ponderación de las captaciones a la vista y a plazo, intereses pagados, niveles de morosidad proyectados, productividad de los asesores de crédito, etc.

4.2.2.1.4. Proyecciones de Caja, VAN, TIR, PRI

Para el cálculo de los indicadores financieros según lo que se reporta en el Plan de Negocios, se utilizó como tasa de descuento, la tasa pasiva referencial, 8,28% y una inversión inicial de \$60.850. Las proyecciones realizadas generar un TIR y VAN positivos, con una recuperación de la inversión en 54 meses.

Tabla 12-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Proyección de Flujo de Efectivo. En dólares.

DESCRIPCIÓN	PERÍODO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	60.521	45.242	77.956	612.635	687.147
Intereses ganados	60.521	538.902	571.236	605.511	641.841
Ingresos por servicios	-	6.340	6.720	7.124	7.551
Otros ingresos	-	-	-	-	37.755
EGRESOS	12.934	424.067	452.568	483.175	516.069
Intereses pagados	5.626	43.665	49.342	55.756	63.005
Gastos de operación	307.308	380.402	403.226	427.419	453.064
NECESIDAD O EXCEDENTE DE EFECTIVO	(252.413)	121.175	125.388	129.460	171.078
Depreciaciones y amortizaciones	-	22.463	25.567	18.545	12.939
Saldo inicial	-	(252.413)	(108.775)	42.180	190.185
FLUJO DE EFECTIVO NETO	(252.413)	(108.775)	42.180	190.185	374.202

Fuente: Red Financiera de Desarrollo

Realizado por: Castillo, María Belén, 2022.

Tabla 13-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Proyección de Flujo de Efectivo. En dólares.

DESCRIPCIÓN	PERÍODO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		-25,2%	72,3%	685,9%	12,2%
Intereses ganados		790,4%	6,0%	6,0%	6,0%
Ingresos por servicios			6,0%	6,0%	6,0%
EGRESOS		3178,7%	6,7%	6,8%	6,8%
Intereses pagados		676,1%	13,0%	13,0%	13,0%
Gastos de operación		23,8%	6,0%	6,0%	6,0%
NECESIDAD O EXCEDENTE DE EFECTIVO		-148,0%	3,5%	3,2%	32,1%
Depreciaciones y amortizaciones			13,8%	-27,5%	-30,2%
Saldo inicial			-56,9%	-138,8%	350,9%
FLUJO DE EFECTIVO NETO		-56,9%	-138,8%	350,9%	96,8%

Fuente: Red Financiera de Desarrollo

Realizado por: Castillo, María Belén, 2022.

Tabla 14-4. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Proyección de VAN; TIR; PRI.

FLUJOS		INDICADORES	
Inversión inicial	(60.850)	Tasa de descuento	8,23%
Año 1	(252.413)	VAN	34.119,08
Año 2	(108.775)	TIR	11%
Año 3	42.180	Período de recuperación	4,51 años 54 meses
Año 4	190.185		
Año 5	374.202		

Fuente: Red Financiera de Desarrollo
Realizado por: Castillo, María Belén, 2022.

Según estos indicadores la inversión es factible, aunque no se direcciona las condiciones, como ya se indicó en los análisis anteriores, que se establecieron para que exista un flujo negativo extremadamente alto en los 2 primeros años y luego se haga positivo.

1. CONCLUSIONES GENERALES

- Uno de los limitantes para un análisis de posibles escenarios para la apertura de esta agencia es que en ninguna parte del documento se señalan los argumentos técnicos utilizados para las proyecciones, especialmente con respecto a lo que es el negocio de la institución, la intermediación, puesto que no se establecen los niveles de inicio y crecimiento en cuanto a volúmenes, número de operaciones, plazos, montos, tipos, tasas de interés para los productos de captación y colocación.
- La parte más importante del negocio de la institución que es la colocación de créditos necesita un estudio especial, con proyecciones de personal (asesores de crédito), número de operaciones de crédito por asesor, monto de operaciones, etc, para que el crecimiento sea sostenido y sostenible.
- Adicionalmente, se debe proyectar que el crecimiento de la Agencia debe sostenerse en los procesos de captación propios de la Agencia, y no apoyarse todo el período proyectado para este proyecto en obtener transferencias internas, que pueden ser un apoyo inicialmente, pero que no pueden ser permanentes.
- Esta carencia de información sobre los argumentos técnicos utilizados se agrava cuando no se toma en consideración las relaciones eficientes con respecto a los índices financieros que se deben mantener para una estructura financiera adecuada de cualquier institución o Sucursal Financiera.

- Adicionalmente, se debe explicitar que en el Plan estratégico 2020-2022 de la Cooperativa San José Ltda. no existen planes de expansión de la institución con la creación de nuevas agencias, lo que puede llamar a varias reflexiones de cómo surgió el mismo.
- Finalmente se debe señalar que el Plan de Negocios para aperturar una Agencia en el Norte de Quito de la Cooperativa San José Ltda. no elabora análisis de sensibilidad para establecer posibles escenarios con respecto a variaciones en tasas de interés activas y pasivas, variables de negocios como son tipos de créditos, montos, plazo. que la Agencia pueda enfrentar en el futuro. Este análisis debería servir de referencia para que los directivos puedan estar preparados para tomar alternativas de decisión cuando cambie el escenario económico y de negocios.

4.2.2.2. Estudio para Ventanilla Guaranda

El estudio se lo desarrolla para considerar la apertura de una Ventanilla de Extensión en la ciudad de Guaranda en el sector norte en el año 2021. El estudio contiene los siguientes elementos:

- Análisis del Entorno Externo e Interno
- Estudio de Mercado
- Estudio Técnico
- Evaluación Económica Financiera

El estudio emplea fuentes primarias y secundarias de información. La información primaria fue obtenida de la Agencia Guaranda de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., con corte al 30 de septiembre del 2020, tanto de productos de ahorro, crédito y servicios.

Las principales conclusiones que se derivan del estudio de mercado son:

- Aproximadamente el 44% de personas con empleo aún no han sido atendidas en el cantón Guaranda, es decir, existe un mercado potencial de 26 mil clientes por atender.
- La parroquia en la que se recomienda la apertura de un nuevo punto de atención es la Parroquia Veintimilla del Cantón Guaranda.
- Productos y servicios a brindar:
 - Productos
 - **Ahorros:** A la vista, sueñitos, multiahorros.
 - **Créditos:** Consumo, vivienda, microcrédito (Solicitudes).
 - Servicios:
 - **Tarjeta de débito:** “SAN JOSÉ CARD”.
 - **Servicios:**

- **FINANCOOP** Todos los servicios que ofrecen como remesas, cobro de pensiones alimenticias
 - **FACILITO** Todos los servicios que ofrecen como remesas, cobro de servicios básicos, otros.
 - **PAGO AGIL** Todos los servicios que ofrecen como remesas, cobro de servicios básicos, Recargas, cobro de multas de Agencia de Tránsito, otros.
 - **BONO DE DESARROLLO HUMANO**
- Elementos de Infraestructura Física. Por un valor de \$58,197.14
 - Elementos de Infraestructura Tecnológica. Con un costo de \$7,390.32
 - Elementos de Apertura. Tiene una inversión de \$800

Cabe señalar que de acuerdo a la autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a través de la Resolución SEPS-IGT-ITICA-IGJ-2017-101, los servicios que se pueden ofertar a través de las ventanillas de extensión son:

- Recepción de solicitudes de crédito.
- Recepción de depósitos en cuentas a la vista.
- Retiro de ahorros y pago de depósitos a plazo.
- Entrega de información al público de los servicios y productos ofertados por la entidad.

Con estas limitantes es necesario señalar que:

- Se espera que una parte de las solicitudes de crédito se materialice en operaciones efectivas de préstamos.
- Este servicio es el único que le representa ingresos a la Cooperativa para que pueda cubrir sus obligaciones dentro del indicado Proyecto.
- Los demás servicios o “ventas” solo le generan costos a la Cooperativa.

4.2.2.2.1. Proyecciones Financieras

La proyección de los estados financieros que se establecen en el documento no refleja las proyecciones para la Ventanilla, sino que se elabora una proyección de la Sucursal Guaranda, puesto que según lo indicado en la Resolución SEPS-IGT-ITICA-IGJ-2017-101, solo se reciben captaciones, pero no se entregan créditos. Por tanto, únicamente se deberían proyectar ingresos y gastos de la ventanilla, pero en el documento se elabora es una proyección para la Agencia Guaranda de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

De acuerdo a esta consideración, no se puede elaborar un análisis de las proyecciones financieras del proyecto de apertura de la Ventanilla Guaranda, pues no existen los datos para mencionado análisis.

1. CONCLUSIONES GENERALES

- El Plan de Negocios para la apertura de una Ventanilla en el Sector Norte de la Ciudad de Guaranda no cuenta con un estudio limitado a las operaciones y servicios que el nuevo punto de atención otorgará a los potenciales socios y clientes, sino que se enfoca en lo que la Agencia Guaranda llegará a crecer, por tanto, no se puede concluir si la Ventanilla será o no un aporte para el crecimiento de la Cooperativa.
- Al existir carencia de información sobre la proyección del volumen de operaciones y monto de captaciones de la agencia, no se puede evaluar la eficiencia y productividad de la misma, para determinar o no su permanencia.
- En cuanto a los procesos de recepción de solicitudes, tampoco existe proyecciones trazadas de metas para número de solicitudes captadas, número de solicitudes aceptadas y desembolsadas, montos, etc., lo que impide determinar la productividad de la Ventanilla y su real aporte a la Agencia Guaranda.
- Si bien es cierto la Ventanilla reflejará solo gastos, pero es importante medir la productividad a través del establecimiento de las proyecciones para los productos que se van a ofertar.
- Al igual que lo señalado en el Plan de Negocios para la apertura de una Agencia del norte de Quito, en el Plan estratégico 2020-2022 de la Cooperativa San José Ltda. no se planificó la expansión de la institución a partir de la apertura de nuevos puntos de venta.
- Es necesario concluir que el Plan de Negocios para la apertura de una Ventanilla en Guaranda, no presenta ningún análisis de sensibilidad con respecto a cambios en los escenarios económicos, financieros y de negocios.

4.3. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Los resultados obtenidos en la presente investigación determinaron muchas falencias en la elaboración de los planes de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Limitada, del cantón Chimbo, especialmente en los parámetros técnicos necesarios para elaborar proyecciones financieras. Elaborar escenarios financieros permitirá determinar las falencias y

errores de los planes de negocios y con estos resultados buscar instrumentos de mejora para estos documentos con la elaboración de un modelo de Plan de Negocio que deberá ser adoptado al interior de la institución para futuros proyectos de apertura de oficinas, ventanillas o creación de nuevos productos

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE UN MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JOSÉ LTDA. DEL CANTON CHIMBO DE LA PROVINCIA DE BOLIVAR.

5.1. Introducción

Toda empresa que busca expandir sus negocios necesita que estos procesos sean llevados de forma técnica y planificada, para que los mismos tengan el éxito esperado por los administradores y puedan aportar con el cumplimiento de los objetivos empresariales. En el caso de las empresas financieras estos procesos están relacionados con la creación de nuevos productos y servicios, la apertura de nuevos puntos de venta, necesidad de financiamiento externo, etc.

Para que la creación de estos proyectos tenga el éxito esperado es necesario contar con un proceso adecuado de planificación y que debe cumplir con el objetivo de direccionar eficientemente el nuevo proyecto o negocio y por esta razón las empresas deben plasmar esta planificación en un documento técnico que pueda entregar los lineamientos para conseguir los objetivos trazados para estos proyectos. Estas directrices generalmente quedan plasmadas en los denominados planes de negocios, que según la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad (2006) “es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Sirve como el mapa con el que se guía su compañía” (p. 5). Por tanto, según González, López, Aceves, y Celaya (2018, p. 5) “las compañías se ven obligadas a planear su negocio y visualizar el comportamiento del mismo a través del tiempo, por lo que elaborar un plan de negocio resulta de su importancia para este contexto real”.

En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. de acuerdo al resultado del análisis realizado a los planes de negocios elaborados para el período de estudio, los mismos mantienen la estructura general básica, pero es necesario incluir aspectos específicos con respecto al proceso de intermediación financiera: tasas de interés, número y volumen de operaciones, etc. También se debe incluir análisis de sensibilidad y evaluación ambiental.

La presente propuesta para Plan de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. tiene como objetivo fundamental ser una herramienta técnica que respalde la elaboración de los nuevos proyectos que la institución emprenda en el futuro.

5.2. Objetivos

5.2.1. Objetivo General

Elaborar un Modelo de Plan de Negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. del Cantón Chimbo de la Provincia de Bolívar.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Establecer la estructura general y los lineamientos que debe contener el plan de negocios para la cooperativa.
- Especificar el contenido y características de los distintos componentes del plan de negocios.

5.3. Contenido Básico del Plan de Negocios

La elaboración que un Plan de negocios para la Cooperativa San José Ltda., deberá contener la siguiente estructura básica (Bóveda et al, 2015):

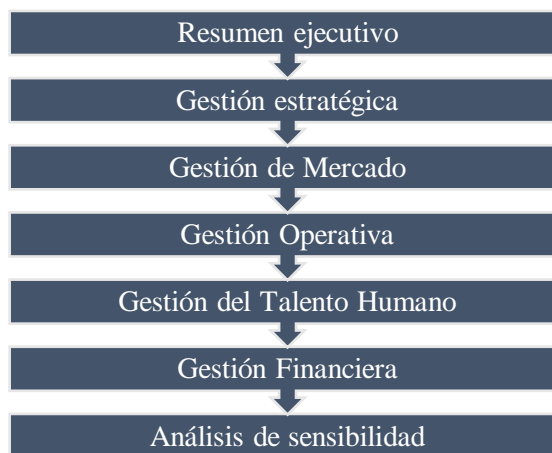


Figura 2-5. Contenido básico del Plan de Negocios.

Realizado por: Castillo, María Belén, 2022.

5.3.1. Resumen Ejecutivo

El Resumen se lo debe redactar una vez concluida la elaboración total del plan de negocios. Es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado. El resumen debe destacar la información clave y los resultados estimados del plan (Bóveda et al, 2015):

- a) La descripción de la empresa o proyecto
- b) Naturaleza del proyecto
- c) Estructura organizativa
- d) Principales iniciativas y objetivos
- e) Oportunidades de mercado
- f) Ventajas competitivas
- g) Componentes de su estrategia de comercialización
- h) Inversiones
- i) Resultados
- j) Indicadores económicos y financieros.

5.3.2. Gestión Estratégica

En este apartado se debe definir de forma clara el horizonte hacía donde ir el proyecto. Se deben presentar los elementos estratégicos en los que se fundamenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. y que sirven de guía para todos quienes conforman la institución. Los elementos que deberán considerarse se encuentran en la planificación estratégica de la institución y se complementan con algunos elementos adicionales.

- Perfil estratégico de la COAC San José Ltda.
- Naturaleza del nuevo proyecto
- Análisis interno y externo del proyecto

1. Perfil estratégico de la COAC San José Ltda. Siempre es necesario enfatizar en el conocimiento del perfil estratégico de la organización, puesto que son los elementos que guían el accionar de la institución y quienes la conforman. Se debe incluir Misión, Visión, Objetivos estratégicos, Valores.

2. Naturaleza del nuevo proyecto. Se deben describir las características fundamentales del proyecto (Centro de Transferencia de Resultados de la Investigación, 2004):

- a) El producto o servicio nuevo.
- b) Equipo de trabajo
- c) Breve historia del proyecto
- d) Valoración global del proyecto y coherencia

a) El producto o servicio. Se deberá presentar una breve descripción del producto, servicio o punto de venta, detallando la oportunidad de mercado detectada, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Definir el problema existente y la solución que se plantea.
- Presentar el producto, servicio o punto de venta que se va a crear.
- Señalar enfoques específicos del mismo.
- Resaltar los aspectos innovadores.
- Destacar los factores fundamentales de diferenciación en relación a las otras instituciones financieras.
- Indicar acciones a desarrollar para la protección de la idea.
- Indicar que utilidad brinda al socio o cliente y que necesidad satisface.
- En el caso de que el Plan de Negocios se haya desarrollado para introducir un nuevo producto financiero se deberá establecer el nombre.

b) El equipo de trabajo. Se deberá detallar el equipo humano que va a colaborar en la elaboración del proyecto, sus funciones y responsabilidades al interior del mismo.

c) Breve historia del proyecto. Se trata de hacer un breve resumen de la evolución del proyecto desde que se originó la idea hasta que esta se ha concretado y estructurado en el presente Plan de Negocio, resaltando el tiempo que se ha necesitado para madurar la idea hasta alcanzar el grado de desarrollo actual.

d) Valoración global del proyecto y coherencia. Se deberán destacar los puntos fuertes que tiene el nuevo producto, servicio o punto de venta con respecto al cliente, la competencia, productividad. Es necesario detallar cuál es la ventaja competitiva (factor de éxito) que tiene la Cooperativa en relación a las otras empresas financieras.

3. *Análisis interno y externo del proyecto.* Se deberá elaborar un análisis FODA básico que permitirá determinar los puntos fuertes y débiles que tiene la implementación de nuevos proyectos que derivan en el éxito o fracaso del mismo si no son tomados en consideración.

a. Análisis interno. Detallara las fortalezas y debilidades que tiene la cooperativa con respecto a aspectos como: conocimiento del mercado, procesos internos, tecnología, fondeo de recursos, Estatutos, entre otras.

- b. Análisis externo. De igual manera detallar las oportunidades y amenazas que tiene la institución y el proyecto con respecto a variables como: Leyes y Reglamentos, competencia, aspectos sociales y económicos, etc.

Tabla 15-5: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Análisis FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1	A1
D2	A2
D3	A3
...	...
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1	O1
F2	O2
F3	O3
...	...

Realizado por: Castillo, María Belén, 2022.

5.3.3. Gestión de Mercado

La gestión de mercado garantiza que el producto, servicio o punto de venta que se va a ofertar satisfaga completamente las necesidades que los clientes y socios tienen. Esta fase deberá considerar cuatro aspectos claves para lograr los objetivos del proyecto: el estudio de mercado, la proyección de ventas, precios de los productos y servicios financieros y el plan de marketing.

5.3.3.1. Estudio de Mercado

Para conocer los aspectos fundamentales de la comercialización del producto o servicio o la implementación de un nuevo punto de venta se debe elaborar el estudio de mercado, que tiene como propósito definir el tamaño del mercado, las posibilidades de participación del producto, servicio o punto de venta en el mercado actual y el potencial crecimiento futuro.

Los elementos básicos que deberá contener el estudio de mercado son:

1. Tamaño total del mercado. Se deberá elaborar un análisis del sector financiero del área de influencia donde se va a implementar el proyecto, que deberá contemplar:

- Instituciones que tienen influencia directa (con oficinas físicas) o indirecta (con asesores de crédito o captaciones, corresponsales no bancarios)
- Productos y servicios ofertados

- Tipología del cliente (si es posible obtenerla).
 - Participación de la Cooperativa en el mercado a ser atendido tanto de crédito como de captaciones.
 - Descripción de la zona de influencia. Es decir, se debe detallar las características socioeconómicas de la población a ser atendida.
2. Segmentación de mercado. Se debe realizar una segmentación del mercado que se quiere atender. Se debe establecer claramente, con algún tipo de identificador, el tipo de clientes en el mercado que demanda el producto, servicio o punto de venta, identificando las características socioeconómicas del grupo, necesidades financieras, utilización de los productos y servicios financieros, etc.
3. Análisis competitivo. Se debe elaborar un estudio completo de las instituciones financieras que trabajan en el área de influencia de nuevos proyectos. Es decir, se deberá identificar la competencia tanto directa como indirecta que tiene el nuevo producto, servicio o punto de venta. Este análisis debe contemplar:
- Instituciones que trabajan en el mercado, método de comercialización, infraestructura física, servicios que prestan, etc.
 - Tipos, número, volumen de operaciones y tasas de interés para crédito
 - Tipos, número, volumen de operaciones y tasas de interés para captaciones
 - Productos y servicios ofertados por las instituciones financieras y no financieras competidoras.
4. Análisis de proveedores. Se debe identificar los proveedores de recursos materiales (proveeduría, servicios básicos) y tecnológicos.

NOTAS

- La recopilación de la información se la puede obtener a través de fuentes primarias y secundarias, utilizando técnicas como son: observación, encuesta, entrevistas, grupos focales, comprador misterioso y otras.
- La elaboración de la investigación de mercado, a través de encuesta, debe llevar el proceso establecido científicamente para desarrollarla.

- En caso que el Departamento de Mercadeo no pueda elaborar el estudio, se deberá contratar consultores externos que demuestren experiencia, conocimiento del mercado y garantizar resultados.

5.3.3.2. Presupuesto de Ventas

En este apartado es necesario cuantificar las ventas que se espera realizar con el nuevo proyecto. Para una adecuada proyección se deben tomar en consideración varios aspectos necesarios. Esta proyección permitirá estimar los ingresos a obtener en el período de proyección, que no deberá ser menor a 5 años, así como las fuentes de ingresos que se tendrán.

1. Productos o servicios nuevos.

Se deberá calcular el volumen o cantidad del producto o servicio financiero que se comercializará, tomando en detalle lo siguiente:

- Productos y/o Servicios a ofertar. Se debe detallar nombre, características.
- Unidades Vendidas. Se deberá tomar como base inicial los resultados de la investigación de mercado sobre demanda insatisfecha y proyectarlas para los años de duración del proyecto.
- Ventas totales. Se deberá proyectar el total de ventas del nuevo producto o servicio, cuantificadas tanto en número de operaciones como en unidades monetarias.

Tabla 16-5: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Proyección ventas totales productos.

PRODUCTOS							
MES	P1		P2			TOTAL VENTAS
	UNID.	VALOR UNITARIO	UNID.	VALOR UNITARIO	UNID.	VALOR UNITARIO	
MES 1							
MES 2							
MES 3							
...							
TOTAL							

Realizado por: Castillo, María Belén, 2022.

Tabla 17-5: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Proyección ventas totales servicios.

SERVICIOS							
MES	S1		S2			TOTAL VENTAS
	UNID.	VALOR UNITARIO	UNID.	VALOR UNITARIO	UNID.	VALOR UNITARIO	
MES 1							
MES 2							
MES 3							
...							
TOTAL							

Realizado por: Castillo, María Belén, 2022.

2. Nuevo punto de venta

En caso de un nuevo punto de venta se deberá establecer los siguientes parámetros:

- Número de socios y/o potenciales clientes a afiliar cada año.
- Número y volumen de operaciones por tipo de crédito.
- Número y volumen de operaciones por tipo de captaciones.
- Número y volumen por tipo de servicios ofertado.
- Otros ingresos.

Tabla 18-5: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Proyección socios.

SOCIOS			
MES	NUEVOS	ANTIGUOS	TOTAL SOCIOS
MES 1			
MES 2			
MES 3			
...			
TOTAL SOCIOS			

Realizado por: Castillo, María Belén, 2022.

Tabla 19-5: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Proyección ventas totales productos.

PRODUCTOS							
MES	P1		P2			TOTAL VENTAS
	UNID.	VALOR UNITARIO	UNID.	VALOR UNITARIO	UNID.	VALOR UNITARIO	
MES 1							
MES 2							
MES 3							
...							
TOTAL							

Realizado por: Castillo, María Belén, 2022.

Tabla 20-5: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Proyección ventas totales servicios.

SERVICIOS							
MES	S1		S2			TOTAL VENTAS
	UNID.	VALOR UNITARIO	UNID.	VALOR UNITARIO	UNID.	VALOR UNITARIO	
MES 1							
MES 2							
MES 3							
...							
TOTAL							

Realizado por: Castillo, María Belén, 2022.

Tabla 21-5: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Proyección otros ingresos.

OTROS INGRESOS							
MES	I1		I2			TOTAL OTROS
	UNID.	VALOR UNITARIO	UNID.	VALOR UNITARIO	UNID.	VALOR UNITARIO	
MES 1							
MES 2							
MES 3							
...							
TOTAL							

Realizado por: Castillo, María Belén, 2022.

NOTAS

Para las proyecciones de ventas durante el período de duración del proyecto, se deberán utilizar técnicas estadísticas, que pueden basarse en los siguientes indicadores:

- Crecimiento demográfico de la población a ser atendida.
- Crecimiento histórico del producto o servicio en la empresa en el área de influencia del proyecto.

- Crecimiento histórico del producto o servicio para la industria en el área de influencia del proyecto.
- Crecimiento esperado para el siguiente (o siguientes años) de la economía del país.
- A todos estos elementos se le debe añadir el crecimiento esperado de la inflación y se puede añadir un porcentaje adicional dependiendo de los requerimientos del Consejo de Administración y la Gerencia.

5.3.3.3. Precio de los productos y servicios financieros

Debido a que las tasas de interés, así como los costos por servicios que la institución puede ofertar están regulados por las autoridades de control hasta un máximo, se deberá tomar en consideración los valores que la competencia tiene establecidos, así como los requerimientos de la Cooperativa. No es posible poner un precio muy alto, puesto que se perdería mercado.

5.3.3.4. Plan de Comunicación y Promoción

El plan de comunicación y promoción permitirá definir las estrategias que apoyarán el cumplimiento de las metas establecidas en el presupuesto de ventas.

1. Estrategias de comunicación

Se deberán establecer bajo los siguientes parámetros:

- Detallar las actividades que se ejecutarán
- Determinar responsables
- Establecer los plazos para el cumplimiento de las actividades
- Elaborar el presupuesto de cada actividad a desarrollar. Se debe establecer los costos por actividad.

2. Publicidad

Se deberán establecer con exactitud las siguientes estrategias:

- Medios de difusión escritos, radiales o impresos en donde se desarrollará la difusión
- Redes sociales a publicitarse.
- Número y valor de cuñas radiales, spots en televisión, publicidad en periódicos
- Publicidad impresa: flyers, dípticos, posters, etc.
- Determinar responsables
- Establecer los plazos para el cumplimiento de las actividades
- Costos de cada estrategia

3. Merchandising.

- Costo y ubicación de información visual.
- Ubicación de carteleras informativas.
- Distribución de mobiliario.
- Señalización.
- Todo debe manejarse bajo los lineamientos y estándares establecidos en el manual de imagen corporativa.

5.3.4. *Gestión Operativa*

Este apartado debe especificar los requerimientos de recursos que se necesitan para la prestación eficiente del producto, servicio o funcionamiento del nuevo punto de venta de la Cooperativa. Se debe determinar: infraestructura, distribución, recursos necesarios, ubicación, tecnología.

1. Ubicación.

En el caso de la apertura de un nuevo punto de venta, se deben considerar los siguientes aspectos con respecto a la ubicación de la Agencia:

- Se debe ubicar en un lugar que se encuentre en el centro del área geográfica de influencia de la nueva agencia.
- Debe estar muy próximos a la competencia de tal forma que los potenciales socios y/o clientes puedan diferenciar aspectos como atención, comodidad, agilidad en el servicio.
- En lo más posible debe tener cercanía a instituciones y organismos públicos, educativos, comerciales.
- Facilidad de parqueadero y acceso para socios y clientes.

2. Diseño y distribución de las instalaciones

En una nueva agencia de la Cooperativa San José Ltda., se deben tener una distribución acorde a las necesidades del negocio financiero. Las áreas a considerar son:

- Administración de Agencia. Debe ubicarse de tal forma que tenga en lo posible la mayor y mejor visualización de toda la agencia
- Asesoría comercial. Deben ubicarse estaciones de trabajo, que tengan privacidad y son de 2 tipos: crédito y captaciones.

- Área de Cajas. Deben ubicarse donde exista la seguridad necesaria y que permita una circulación fluida por el resto de la agencia. Debe tomarse en consideración 2 funciones en cajas: recibidor pagador y responsable de cajas.
- Cajero automático. Ubicarlo analizando que debe prestar servicio las 24 horas.
- Bóveda. Su ubicación debe ser en un lugar no visible externamente, pero que permita acceso rápido al encargado o jefe de cajas
- Bodega y proveeduría. Debe existir un espacio para implementos de limpieza, material de proveeduría.
- Archivo. Debe establecerse un área para archivo, especialmente de carpetas de crédito y otros documentos. Debe ubicarse en la parte interna de la oficina.
- Servicios higiénicos. Dependiendo del tamaño de la agencia existirá un baño mixto o separado hombres/mujeres.

Notas

- La distribución debe establecerse por áreas, en función de los productos y servicios que se ofertarán: administrativa, comercial, operativa.
- Esta distribución debe permitir que la circulación sea ágil y fluida y que no se ocasionen aglomeraciones en ninguna área de la agencia.
- Se debe considerar, si es necesario las áreas específicas para equipos de respaldo del sistema, cocina y/o comedor si las necesidades de agencia así lo demanden.
- El área y la distribución debe permitir flexibilidad para el crecimiento a futuro de las distintas áreas de la agencia.

3. Recursos necesarios.

- Activos. Se deben detallará todo lo relacionado a equipos de computación, mobiliario, adecuaciones, etc., necesarios para el funcionamiento eficiente de la Agencia. Se debe considerar:
 - Número de unidades individuales
 - Costo por unidad
 - Características técnicas
- Tecnología y comunicaciones. Se deben detallar los requerimientos específicos necesarios para un adecuado desenvolvimiento de las actividades diarias de la Agencia, con sus respectivos costos sobre:

- Software
- Redes
- Antenas
- Etc.

5.3.5. *Gestión del Talento Humano*

Para la gestión del talento humano se deben especificar los aspectos que se establecen a continuación:

1. Organigrama

- Describir exactamente los niveles jerárquicos de la Agencia, para cada área de gestión, así como las responsabilidades y dependencia de dichos niveles.
- El organigrama dependerá de establecido por el área de marketing y negocios como necesario para cumplir los objetivos trazados en el proyecto.

2. Descripción de los perfiles de puestos

- Detallar las funciones, tareas, dependencias y responsabilidades de cada puesto que se haya establecido para la agencia.
- Esta descripción debe partir del Manual de de Talento Humano que la Cooperativa tiene.

3. Reclutamiento y selección. Para la contratación de personal para la agencia se deberá cumplir con lo establecido en la Planificación de Talento Humano de la Cooperativa.

- Costes salariales. Deben establecerse de acuerdo a la escala salarial que la institución maneja para las otras Agencias, incluyendo todos los beneficios sociales.

5.3.6. *Plan Financiero*

Se debe elaborar un resumen de las previsiones financieras, tomando en consideración ingresos y gastos establecidos en los planes anteriores. Estas previsiones deben contener básicamente: balance general, estado de resultados, flujo de caja, indicadores de evaluación.

5.3.6.1. Inversión Inicial

Se la realizará en caso de la apertura de un nuevo punto de venta y debe tomar en consideración:

- Infraestructura
- Equipos de comunicación e informáticos
- Mobiliario
- Instalaciones internas
- Investigación de mercado.
- Si fuese necesario gastos legales de implementación.

5.3.6.2. Ingresos

Es necesario calcular los ingresos anuales, a partir del presupuesto de ventas en donde se detalló, si es un nuevo producto o un nuevo punto de venta:

1. Nuevo producto o servicio

- Número y volumen de operaciones del producto y/o servicios a ser ofertado.

2. Nuevo punto de venta

- Número y volumen de operaciones por tipo de crédito
- Número y volumen por tipo de servicios ofertado.
- Otros ingresos

5.3.6.3. Gastos

Los gastos del nuevo proyecto dependerán si es la oferta de un nuevo producto o la creación de un nuevo punto de venta:

1. Nuevo producto o servicio

- Establecer claramente los costos operativos y administrativos de la venta del producto o servicio.
- Determinar los costos financieros, en el caso de captación de recursos.

2. Nuevo punto de venta

- Se debe calcular los costos de operación, administración, promoción y publicidad
- Costos adicionales municipales, patentes, etc.

- Se debe calcular los costos de depreciación y amortización anual para los activos que legalmente debe realizarse: adecuaciones, equipos de comunicación e informáticos, mobiliario, etc.
- Costos salariales directos e indirectos
- Pago de servicios básicos.

5.3.6.4. Estados Financieros

Con los datos obtenidos en los ítems anteriores, se deberá elaborar y proyectar los estados financieros.

5.3.6.4.1. Estados de Resultados

Los resultados se deberán proyectar para el número de años que se haya establecido para el proyecto, tomando en consideración la información de los apartados anteriores. La estructura básica es:

31	Intereses y descuentos ganados
41	Intereses causados
	MARGEN NETO INTERESES
52	Comisiones ganadas
53	Utilidades financieras
54	Ingresos por servicios
	MARGEN BRUTO FINANCIERO
44	Provisiones
	MARGEN NETO FINANCIERO
45	Gastos de operación
	MARGEN DE INTERMEDIACIÓN
55	Otros ingresos operacionales
46	Otras pérdidas operacionales
	MARGEN OPERACIONAL
56	Otros ingresos
47	Otros gastos y pérdidas
	GANANCIA O PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTOS
48	Impuestos y participaciones empleados
	GANANCIA O PÉRDIDA DELEJERCICIO

5.3.6.4.2. Balance General

La proyección debe ser para el número de años del proyecto, teniendo una estructura sencilla, con las cuentas más importantes:

- 1 ACTIVOS
- 11 Fondos disponibles
- 13 Inversiones
- 14 Cartera de crédito
- 16 Cuentas por cobrar
- 17 Bienes realizables
- 18 Activo fijo
- 19 Otros activos
- 2 PASIVOS
- 21 Obligaciones con el público
- 25 Cuentas por pagar
- 26 Obligaciones financieras
- 29 Otros pasivos (Transferencias)
- 3 PATRIMONIO y resultados
- 31 Capital Social
- 33 Reservas
- 35 Resultados

5.3.6.4.3. Flujo de caja

Incluirá la siguiente estructura:

INGRESOS

- Intereses ganados
- Ingresos por servicios
- Otros ingresos

EGRESOS

- Intereses pagados
- Gastos de operación

NECESIDAD O EXCEDENTE DE EFECTIVO

- Depreciaciones y amortizaciones
- Saldo inicial

FLUJO DE EFECTIVO NETO

5.3.6.4.4. Indicadores financieros

Es necesario que se calculen y analicen, para el caso de un nuevo punto de venta, los principales indicadores financieros:

- Sostenibilidad
- Liquidez
- Eficiencia microeconómica
- Rentabilidad
- Crecimiento

5.3.6.4.5. Indicadores de viabilidad financiera

Se deberán calcular los indicadores:

1. VAN
2. TIR
3. Beneficio-costo
4. Tiempo de retorno de la inversión

NOTAS

- Para el cálculo se utilizará como tasa de descuento dos alternativas:
 - El promedio de mercado de las tasas pasivas de las instituciones financieras en depósitos a plazo fijo de 1 año
 - El límite alto de la tasa referencial pasiva que emite el Banco Central del Ecuador.

5.3.7. Análisis de Sensibilidad

El Análisis de Sensibilidad permite establecer los cambios que se producen en el balance y el estado de resultados debido a variaciones en ciertas variables consideradas al interior del proyecto y que afectan su desenvolvimiento, es decir, se examina el nivel de elasticidad (sensibilidad) de una cifra, indicador o ratio o cifra de los estados financieros del proyecto por efecto de variaciones en un conjunto de variables, tanto en términos absolutos como en términos relativos de los estados financieros. (Buniak, 2010)

El análisis de sensibilidad permitirá tener distintos escenarios, para que, dependiendo de la evolución del ambiente externo e interno en el que se desenvuelve la Cooperativa, los directivos puedan tener la suficiente información para tomar decisiones implementando planes y estrategias.

5.3.7.1. Escenarios

En el caso de los escenarios se deben manejar básicamente tres: pesimista, moderado, optimista

1. Pesimista. En este caso se establecerán supuestos que proyecten la peor situación que podría afrontar el proyecto.
2. Moderado. Es el escenario con el que se proyectaron los flujos de caja en las fases del plan de negocios.
3. Optimista. Refleja la situación más exitosa del proyecto, con indicadores que están por encima de los utilizados en el proyecto.

5.3.7.2. Variables

El análisis de sensibilidad debe partir del análisis del cambio en las variables más importantes a los que podría enfrentarse la Cooperativa en el futuro. Estas variables son fundamentalmente:

- Variables de mercado.
- Variables de crédito.

1. Variables de mercado.

Tiene que ver con variación en el valor de los activos financieros debido a movimientos en los factores que determinan su precio: las tasas de interés, control de precios sobre los servicios financieros, etc. Se pueden establecer las siguientes alternativas:

- Variación de las tasas activas referenciales. Esto ocasionará menores ingresos para la institución cuando las tasas bajen y mayores ingresos cuando las tasas suban.
- Variación de las tasas pasivas referenciales. Si estas tasas suben ocasionarán un costo financiero mayor para la cooperativa y si bajan existirá un costo financiero menor
- En los casos expuestos la afectación es directa sobre los ingresos, en el primer caso y sobre los gastos, en el segundo caso
- En ambos casos se afectan las cuentas del estado de resultados y las cuentas del activo y pasivos
 - En el caso de las tasas activas se afectará la cuenta cartera, pues dependiendo del valor de la tasa de interés, la misma subirá o bajará.
 - En el caso de las tasas pasivas, variarán las obligaciones con el público, puesto que las captaciones aumentarán o disminuirán.
- Por último, la cuenta que se afecta también es la rentabilidad.

2. Variables de crédito.

Son aquellas variables que surgen de las operaciones de préstamo directo del Banco y de las actividades de financiamiento. Tienen relación con variaciones en el cumplimiento de un socio y/o cliente o contraparte de sus obligaciones financieras o contractuales con el Banco. En el análisis se puede analizar las siguientes alternativas:

- Cumplimiento de las obligaciones. Existe la posibilidad que el prestatario tenga dificultades para cumplir con el pago de sus obligaciones. Este comportamiento afectará directamente a varias cuentas:
 - Liquidez. La falta de cumplimiento disminuirá los fondos disponibles
 - Ingresos. El no pago disminuirá directamente los ingresos por intereses
 - Provisiones. Se deberá provisionar más por los créditos en no pago.
 - Gastos. Se incrementará la cuenta gastos
 - Rentabilidad. Disminuirá la rentabilidad de la Cooperativa.

CONCLUSIONES

- De acuerdo al análisis de los escenarios financieros en los planes de negocios elaborados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., no se establecen en ninguna parte de los documentos argumentos técnicos para elaborar las proyecciones sobre el proceso de intermediación financiera de la institución y que se basan en proyecciones que no reflejan o no muestran un sustento técnico de indicadores de crecimiento para los distintos productos que la institución ofertara con los nuevos puntos de atención. Existe carencia de información sobre los argumentos técnicos utilizados se agrava cuando no se toma en consideración, porque no se las analiza, las relaciones eficientes con respecto a los índices financieros que se deben mantener para una estructura financiera adecuada de cualquier institución o Sucursal Financiera.
- Las proyecciones de cuentas financieras de los planes de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., no son eficientes puesto que muestran excesiva variabilidad especialmente en la proyección los activos de la Agencia Norte en Quito. La cuenta pasivos proyecta un crecimiento mucho menor que la cuenta activos, con un crecimiento alto entre el año 1 y año 2, cayendo drásticamente para el año 5 con el problema que este crecimiento depende exclusivamente de las transferencias internas que no están consideradas como préstamos internos lo que inflaría la tasa de rentabilidad de la agencia. En cuanto al patrimonio proyectado existe un aumento promedio negativo entre el año 1 y año 2 y muy pequeño para los años 3 y 4 y un aumento más alto en el año 5 y que se debe a la variabilidad de la cuenta ganancias/pérdidas del ejercicio. Finalmente, las proyecciones realizadas generar un TIR y VAN positivos, con una recuperación de la inversión en 54 meses. También se debe concluir con respecto al Plan de Negocios para la apertura de una Ventanilla en el Sector Norte de la Ciudad de Guaranda no cuenta con un estudio limitado a las operaciones y servicios que el nuevo punto de atención otorgará a los potenciales socios y clientes, sino que se enfoca en lo que la Agencia Guaranda llegará a crecer, por tanto, no se pudo elaborar una evaluación financiera.
- La instauración de un plan de negocios estructurado y debidamente planificado permitirá que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda., puede direccionar de manera eficiente sus proyectos y con ello cumplir los objetivos de manera sistemática. De esta manera, la propuesta emitida se fundamenta en una estructura de siete dimensiones que contienen el resumen ejecutivo, gestión estratégica, gestión de mercado, gestión operativa, gestión de talento humano, gestión financiera y análisis de sensibilidad. El pilar fundamental de la propuesta se centra en el estudio de mercado, donde la información recolectada debe ser procesada y

analizada de manera adecuada, lo cual permita establecer correctas estructuras en cada una de las dimensiones propuestas, y con ello fundamentar la propuesta en el principio de la racionalidad y eficiencia.

RECOMENDACIONES

- Establecer lineamientos para que la cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. debe elaborar los planes de negocios, primeramente, tomando en consideración aspectos financieros técnicos que permitan establecer claramente los indicadores meta y de cumplimiento para la parte comercial, las cuentas de los estados financieros, así como para las razones financieras, de tal forma que los directivos de la institución puedan tener los argumentos e información necesaria para una acertada toma de decisiones, a través de un eficiente análisis de sensibilidad para posibles escenarios económicos.
- Considerar que los planes de negocios de una institución de intermediación financiera deben ser elaborados bajo supuesto que sean reales y que tomen en consideración las buenas prácticas financieras establecidas tanto para la apertura de nuevas agencias, ventanillas o creación de productos financieros. La elaboración de los planes de negocios deben ser elaboradas por personas con experiencia en este tipo de actividades y que tomen en consideración aspectos tales como características propias de cada mercado objetivo, argumentos técnicos para establecer objetivos y metas en cuanto a indicadores financieros y que necesariamente deben tomar en consideración el comportamiento histórico de las cuentas de los estados financieros, benchmarking con instituciones del sistema cooperativista, proyecciones del mercado, etc., para que reflejen de forma acertada los indicadores de crecimiento de todas las cuentas de los estados financieros y que permitan mantener un monitoreo acertado del cumplimiento de las metas trazadas en los distintos planes de negocios elaborados.
- Establecer estudios periódicos con base en análisis de escenarios para dimensionar las alternativas y posibles soluciones ante cualquier riesgo que se genere, promoviendo la eficiencia y eficacia interna que potencialice las herramientas internas de la cooperativa.

GLOSARIO

Activo financiero. notación contable que otorga a su comprador el derecho a recibir un ingreso futuro por parte del vendedor.

Administración. La obtención y administración de dinero necesaria para una persona o empresa, que incluye cómo se maneja y se protege el dinero y las posesiones.

Análisis financiero. estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación

Dirección estratégica. conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno.

Eficacia. Medida normativa del alcance de los resultados.

Eficiencia. Obtención de logros con el menor esfuerzo posible.

Estrategia. Es el establecimiento de ciertos objetivos y los planes de acción para alcanzarlos.

Finanzas. Es una rama de la economía y la administración de empresas que estudia el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o Estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades con llevan.

Impacto. Grado de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales, fruto de los resultados alcanzados.

Indicadores. Constituyen los medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.

Institución financiera. Forman parte del sistema financiero, y son intermediarias entre la oferta y la demanda de dinero.

Objetivos estratégicos institucionales. Describe los logros que la institución desea alcanzar en un tiempo determinado, responde a la misión, visión, competencias, atribuciones institucionales y a las políticas de su sector y/o nacionales, dependiendo de la naturaleza de la institución.

Planeación financiera. Permite a las empresas modelar la dirección estratégica y tomar medidas para optimizar el rendimiento financiero y empresarial

Planificación estratégica. Herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar objetivos.

Presupuesto. Es la estimación de ingresos y gastos que pueda tener una empresa o sociedad en un periodo determinado.

Rentabilidad. Capacidad de producir o generar un beneficio o utilidad adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado. Es un beneficio obtenido desde los recursos inicialmente invertidos.

Sistema financiero. Conjunto de operaciones y servicios que se efectúan entre oferentes, demandantes y usuarios del sistema financiero.

BIBLIOGRAFÍA

- ADOPEM ONG.** (2016). *Modelo de Negocios para la Implementación en Instituciones de Microfinanzas de una red de Agentes Corresponsales en Honduras*. Santo Domingo, República Dominicana: ADOPEM ONG.
- ASOBANCA.** (10 de 06 de 2021). *DATALAB*. Obtenido de <https://www.asobanca.org.ec/cifras>
- Asobancaria.** (2018). *Regulación y gestión de riesgos financieros: Una Visión comparada*. Colombia: TC Impresiones.
- Baena, E., Sánchez, J., & Montoya, O.** (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas decompetitivas. *Scientia et Technica*, 61-66.
- Beraldi, P., De Simone, F., & Violi, A.** (2010). Generating scenario trees: A parallel integrated simulation–optimization approach. *Journal of Computational and Applied Mathematics*, 2322-2331.
- Blanco, M.** (2004). *Gestión Ambiental: camino al desarrollo sostenible*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Boaventura, J., & Fischmann, A.** (2008). Is your vision consistent? *Futures*, 40(7), 597-612.
- Bon, G.** (2014). *Incubating Inner-City Branches for Acquisition by Financial Institutions*. Mossavar-Rahmani Center for Business & Government.
- Bonome, M.** (2009). *La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión de Herbert A. Simon*. La Coruña: Netbiblio.
- Bóveda, J. E., Oviedo, A., & Yakusik, A.** (2015). *Guía práctica para la elaboración de un plan de negocio*. Paraguay: Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA).
- Buniak, L.** (2010). *Planificación Estratégica, Control de Gestión, Simulación Financiera y Análisis de Sensibilidad para Bancos y Otros Intermediarios de Créditos*. Caracas: Camel Raiting System.
- Cáños, L., Pons, C., Valero, M., & Maheut, J.** (2012). *Toma de decisiones en la empresa: proceso y clasificación*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Castellanos, O., & Ramírez, D.** (2013). *Competitividad. Apropiación y mecanismos para su fortalecimiento*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Centro de Transferencia de Resultados de la Investigación.** (2004). *Manual del Plan de Negocios*. Santa Fe-Argentina: Universidad Nacional del Litoral.

- Chimucheka, T.** (2012). Usefulness of business plans to small, micro and medium enterprises in East London, South Africa. *African Journal of Business Management*, 6(14), 4957-4963.
- Coac San José.** (10 de 06 de 2021). *San José. Cooperativa de Ahorro y Crédito*. Obtenido de <https://coopsanjose.fin.ec/quienessomos/>
- Coba, E., Díaz, J., & Tapia , É.** (2020). Impacto de los principios cooperativos en el sector financiero popular y solidario ecuatoriano. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI (2), 192-205.
- Código Orgánico Monetario y Financiero.** (12 de septiembre de 2014). Registro Oficial Suplemento 332 de .
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.** (2022). *Quiénes Somos*. Obtenido de <https://coopsanjose.fin.ec/quienessomos/>
- Cruz, P., & Medina, J.** (2015). Selección de los métodos para la construcción de los escenarios de futuro. *Entramado*, 32-46.
- Cruz, P., & Medina, J.** (2015). Selección de los métodos para la construcción de los escenarios de futuro. *Entramado*, 32-46.
- Daft, R.** (2013). *Teoría y diseño organizacional*. México D.F.: Cengage Learning.
- Dirección de Planeación Corporativa.** (2020). *El proceso de planeación por escenarios*. ECOPETROL.
- Feitó, M.** (2020). La construcción de escenarios utilizando un sistema de inferencia difuso para la optimización estocástica del rediseño de la cadena de suministro de reciclaje. *Revista chilena de ingeniería*, 476-498.
- Fernández, M.** (2017). Prospectiva en la toma de decisiones dentro de un escenario crítico: crimen organizado global. *Revista Vectores de Investigación Journal of Comparative Studies of Latin America*, 121-196.
- Gallego, D., Quintero, D., & Vegara, K.** (2015). Evaluación del desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito de Antioquia y su relación con el crecimiento económico del Departamento. *Trabajos De Grado Contaduría Universidad de Antioquia*, 9(1), 1-42.
- García, J.** (2017). Proceso de planificación estratégica: etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), Pág. 16-30.

- García, O. & Morales, A.** (2014). Empresas exitosas y no exitosas que cotizan en la BMV del Sector Comercial: Una clasificación con Análisis Discriminante Múltiple, Modelos Logit y Redes Neuronales Artificiales. *Estocástica: Finanzas y Riesgo*, 4(1), 17-21.
- Garzozí, R., Messina, M., Moncada, C., Ochoa, J., Ilabell, G., & Zambrano, R.** (2014). *Planes de negocio para emprendedores*. Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos.
- Gaytán, J.** (2015). Indicadores financieros y económicos. *MERCADOS y Negocios*, 16(2), :171-182.
- Gennero de Rearte, A.** (2002). *El Proceso de creación de empresas en Argentina: factores determinantes y diferencias espaciales*. Argentina: Universidad Nacional de Mar de Plata.
- Gestión de Operaciones.** (2015). *El Proceso de Transformación de Insumos en Productos o Servicios*. Obtenido de <https://www.gestiondeoperaciones.net/procesos/el-proceso-de-transformacion-de-insumos-en-productos-o-servicios/#:~:text=Qui%C3%A9nes%20Somos-,El%20Proceso%20de%20Transformaci%C3%B3n%20de%20Insumos%20en%20Productos%20o%20Servicios,resultado%20un%20producto>
- Godet, M., & Durance, P.** (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. San Sebastián: Prospektiker.
- González, N., López, M. A., Aceves, J. y Celaya, R.** (2018). La importancia de realizar un plan de negocios. *El Buzón de Pacioli*(55), 1-12.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Solum, J.** (2008). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México D.F.: Cengage Learning.
- Hernández, C., & Cano, M.** (2017). *La importancia del Benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones*. Veracruz: Universidad Veracruzana.
- Ibarrondo, P.** (2002). La producción de servicios bancarios. Problemática en torno a su delimitación. *Boletín Económico De ICE N° 2735(2375)*, 31-33.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.** (2022). *Índice de Precios al Consumidor*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- International Cooperative Alliance.** (01 de 01 de 2021). *The World Cooperative Monitor. Report 2020*. Bruselas: International Cooperative Alliance.

- Jia-Liu, Z.** (2015). Cross-country study on the determinants of bank financial distress. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 55(5), 593-603.
- Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.** (2015). Resolución No. 131'2015-F. Quito: Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
- Levey, T., Coles, M., Grollman, P., & Vilu, R.** (2004). *Manual de escenarios*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Lledó, P.** (2003). *Análisis de sensibilidad*. Madrid: MasConsulting.
- Londoño, J.** (2020). Toma de decisiones basada en la productividad en Pymes manufactureras: aproximación desde la Lógica Difusa. *Revista CEA*, 1-39.
- Mason, C. & Stark, M.** (2004). What do Investors Look for in a Business Plan?: A Comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists and Business Angels. *International Small Business Journal*, 22(3), 27-31.
- Massachusetts Small Business Development Center Network.** (2000). *Business plan guide*. Massachusetts: Small Business Administration.
- Mejía, C., Aguledo, I., & Soto, O.** (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 96-107.
- Moody, P.** (1983). *Decision making: methods for better decisions*. New York. Mc. Graw-Hill.
- Morales, A., Aguilar, A., & Monzón, E.** (2019). Salud financiera de las empresas socialmente responsables utilizando Z-Score de Altman. *YACHANA. Revista Científica*, 8(1), 41-59.
- Naranjo, R.** (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *SciELO*, 83-114.
- Palaciao, A., & Arevalo, P.** (2016). Un estudio exploratorio a la Gestión de Riesgos Empresariales en las PYMES de la Ciudad de Quito. *CIENCIAMÉRICA*(5), 51-62.
- Pedraza, Ó.** (2014). *Modelo del plan de negocios para la micro y pequeña empresa*. México: Grupo Editorial Patria.
- Plan Estratégico 2020 -2022.** (2019). Plan Estratégico 2020 -2022 Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. San Jose de Chimbo.
- Richardson, D.** (2009). *Sistema de monitoreo PERLAS*. Madison, Wisconsin: WOCCU.
- Robbins, S.** (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T.** (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.

- Romero, O., Hidalgo, A., & Correa, H.** (2018). *Plan de negocios. Un enfoque práctico en el sector comercio*. Machala: Editorial UTMACH.
- Solano, A.** (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha*, 44-51.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.** (10 de 06 de 2021). *Productos Estadísticos*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/estadistica?boletines-financieros-mensuales>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.** (2022). *Productos Estadísticos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <https://www.seps.gob.ec/estadisticas?productos-estadisticos>
- Tobar, F.** (2014). *Análisis de tendencias y construcción de escenarios*.
- Umaña, A., Mojica, C. & Ilabaca, C.** (2010). *Elaboración de planes de negocio para la gestión de empresas asociativas rurales*. Managua: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).
- Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad.** (2006). *Guía para Elaborar un Plan de Negocios*. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional.
- Velasco, J.** (febrero de 2016). *ITSS Modelos de simulación*. Obtenido de Conceptos básicos: <https://administradorjorgevelcas.files.wordpress.com/2016/02/simulacic3b3nuanc3a1huacok.pdf>
- Velasco, R., Peñuñuri, A., Vásquez, M., Serrano, M., & Valdez, D.** (2008). *Estudio comparativo de los modelos de toma de decisiones gerenciales*. Obregón: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Vergara, J., Fontalvo, T., & Maza, F.** (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospect*, 21-29.
- Weinberger, K.** (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID/Perú/MYPE COMPETITIVA.

ANEXOS

Anexo A. Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda. Cuadro de mando del Plan estratégico 2020-2022.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JOSÉ LTDACUADRO DE MANDO								
PLAN ESTRATEGICO 2020-2022								
METAS								
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	Unidad	Línea Base	2020	2021	2022	
Financiera	1	Alcanzar una rentabilidad sobre activos superior al 1.3%	RENTABILIDAD Rentabilidad / Activos Totales	1.3%	1.30%	1.40%	1.50%	
Financiera	2	Mantener una relación Patrimonio técnico/ Activo ponderado por riesgo superior al 18%	SOLVENCIA	Patrimonio ponderado	20.15%	16.0%	17.0%	18.0%
Financiera	3	Mantener una relación Cartera Bruta/ Activos Totales mayor al 80%	PRODUCTIVIDAD Bruta / Activos totales	Cartera	70.20%	73.0%	77.0%	80.0%
Financiera	4	Lograr una morosidad (Cartera vencida + Cartera q.n.d.i.)/Cartera Bruta menor al 4%	CALIDAD DE CARTERA		3.94%	3.94%	3.94%	3.94%
Financiera	5	Mejorar el grado de absorción alcanzando un Margen financiero nivel menor al 75%	EFICIENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA		73.60%	75.00%	75.00%	75.00%
Financiera	6	Alcanzar un crecimiento anual de obligaciones con el público superior a los \$ 12 Millones	CRECIMIENTO CAPTACIONES			12,500,000	12,500,000	12,500,000
Financiera	7	Mantener un nivel de DPF vs total de obligaciones con el público no mayor al 75%	ESTRUCTURA obligaciones con el público	DPF / Total	74.6%	74.6%	74.6%	74.6%
Socios - clientes	8	Alcanzar un nivel de satisfacción del servicio mayor al 80%	SATISFACCIÓN DEL SOCIO Y OPORTUNIDAD DEL cliente			75.0%	80.0%	80.0%
Socios - clientes	9	Mantener la estructura de la cartera de consumo Bruta	ESTRUCTURA DE Consumo/ Cartera CARTERA consumo	Cartera	54.8%	54.0%	52.0%	49.0%
Socios - clientes	10	Mantener la estructura de la cartera de Microcrédito	ESTRUCTURA DE Microcrédito/ Cartera CARTERA Bruta	Cartera	39.0%	40.0%	42.0%	45.0%

Socios - clientes	1 1	ESTRUCTURA DE Vivienda / Cartera CARTERA vivienda	Mantener la estructura de la cartera de Bruta	Cartera	6.20 %	6.0%	6.0%	6.0%
Socios - clientes	1 2	USO DE CANALES transaccionando por canales ELECTRONICOS	Alcanzar el 25% de socios activos transaccionando por canales electrónicos	%		5%	15%	25%
Socios - clientes	1 3	USO DE CANALES ELECTRONICOS transacciones x mes x socio	Alcanzar las 3 transacciones por canales # x mes x socio activo	#		1	2	3
Procesos internos - Gobierno	1 4	DESARROLLO tiempo de servicio en TECNOLÓGICO críticos del negocio	Alcanzar un nivel de disponibilidad del servicio en procesos críticos del negocio del 90%	% procesos		90.0%	90.0%	90.0%
Procesos internos - Gobierno	1 5	GOBIERNO Y RIESGO	Alcanzar una calificación de riesgo no menor de "AA-"	Calificación de riesgo	A+	A+	AA-	AA-
Talento Humano	1 6	CLIMA LABORAL empleado	Alcanzar un nivel de satisfacción del empleado superior al 85%	% satisfacción de los empleados		75.0%	80.0%	85.0%
Talento Humano	1 7	DESEMPEÑO desempeño del personal LABORAL	Alcanzar un nivel de desempeño del personal superior al 80%	%		75.0%	80.0%	80.0%
Responsabilidad Social	1 8	PLANES ANUALES DE INTERVENCIÓN cumplimiento de los planes EJECUTADOS responsabilidad social	Alcanzar más de un 95% de cumplimiento de los planes anuales aprobados	% de		95.0%	95.0%	95.0%

Fuente: Plan Estratégico 2020-2022

Anexo B. Planificación Operativa Anual 2020.

Proyecto	Fecha Inicio	Fecha Fin	Líder de Proyecto
Proyecto.- Crecer el aporte patrimonial mediante reservas a partir de la concesión de crédito.	01/01/2020	30/06/2020	Jefa de Negocios
Proyecto.- Realizar promociones para incentivar el crecimiento de los certificados de aportación	01/01/2020	31/12/2020	Coordinador de Marketing
Proyecto.- Fortalecer proceso de crédito y cobranza	01/02/2020	31/12/2020	Coordinador de Crédito
Proyecto.- Implementar seguro Agrícola para ampliar atención a sectores productivos rurales.	01/02/2020	31/12/2020	Jefa de Negocios
Proyecto.- Implementar servicio de garantía crediticia en alianza con CONAFIPS	01/01/2020	31/10/2020	Jefa de Negocios
Proyecto.- Evaluar la rotación de créditos	01/04/2020	31/08/2020	Coordinador de Crédito
Proyecto.- Desarrollar plan anual de marketing con enfoque a segmentos con relevancia para captaciones	01/01/2020	31/12/2020	Coordinador de Marketing
Proyecto.- Fortalecer los procesos de captaciones.	01/03/2020	31/12/2020	Coordinadora de Captaciones
Proyecto: Estandarizar los procesos de la gestión del negocio.	01/01/2020	31/12/2020	Coordinador de Marketing
Proyecto.- Ejecutar proceso de cambio del Core financiero	01/01/2020	30/11/2020	Administradora de TI
Proyecto.- Fortalecer la infraestructura tecnológica a nivel: hardware, software, comunicaciones.	01/03/2020	31/10/2020	Administradora de TI
Proyecto.- Implementar los servicios de cooperativa digital: App móvil, web transaccional.	01/01/2020	31/12/2020	Coordinador de Operaciones
Proyecto.- Implementar tarjeta de débito con franquicia internacional.	01/03/2020	31/12/2020	Coordinador de Operaciones
Proyecto.- Incentivar el uso de canales electrónicos	01/06/2020	31/12/2020	Coordinador de operaciones
Proyecto.- Incrementar la Red de cajeros automáticos de la cooperativa.	01/02/2020	31/12/2020	Coordinador de Operaciones
Proyecto.- Implementar recuperación de crédito a través de dispositivos móviles.	01/03/2020	31/12/2020	Coordinador de Crédito
Proyecto.- Fortalecer la estructura organizacional	01/03/2020	31/12/2020	Jefe de Desarrollo Organizacional
Proyecto.- Mantener mejora continua de las políticas de control interno.	01/03/2020	31/12/2020	Asesor Jurídico
Proyecto.- Ampliar cobertura geográfica para crecimiento y diversificación de riesgo	01/01/2020	31/12/2020	Coordinador de Marketing
Proyecto.- Desarrollar metodologías de evaluación de desempeño para empleados.	01/02/2020	31/12/2020	Jefe de Desarrollo Organizacional

Proyecto.- Adecuar política de remuneración fija y variable alineado a nivel de responsabilidad y enfoque a resultados de cada cargo.	01/01/2020	30/06/2020	Jefe de Desarrollo Organizacional
Proyecto.- Implementar Plan de carrera interno y fortalecimiento de competencias por medio de capacitación	01/08/2020	30/11/2020	Coordinador de Talento Humano
Proyecto.-Ejecutar proyectos con enfoque social en la comunidad.	01/03/2020	31/12/2020	Coordinadora de Responsabilidad Social
Proyecto.- Ejecutar programas de educación financiera	01/02/2020	31/12/2020	Coordinadora de Responsabilidad Social

Anexo C. Instrumentos de recolección de datos primarios y secundarios

FICHA RESUMEN DE LIBRO

AUTOR:

AÑO:

TÍTULO:

CIUDAD:

EDITORIAL:

EDICIÓN

TEMÁTICA DE CONSULTA:

DEFINICIONES:

NOTAS:

FICHA RESUMEN DE REVISTA

AUTOR:

AÑO:

TÍTULO:

NOMBRE DE LA REVISTA:

PÁGINAS:

VOLUMEN:

NÚMERO:

DOI:

RESUMEN

REVISIÓN TEÓRICA

METODOLOGÍA

RESULTADOS

FICHA RESUMEN PÁGINA WEB

AUTOR:

AÑO:

NOMBRE DE LA PÁGINA

AÑO

LINK:

TEMÁTICA DE CONSULTA:

FICHA RESUMEN ARTÍCULO DE PERIÓDICO

AUTOR:

TÍTULO

TÍTULO DEL PERIÓDICO

AÑO:

MES:

DÍA

PÁGINA:

TEMÁTICA DE CONSULTA:

FICHA RESUMEN INFORMES

AUTOR:

AÑO:

TÍTULO

EDITORIAL

CIUDAD

TEMÁTICA DE CONSULTA: