



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Disertación previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial**

**Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa  
en la cooperativa de ahorro y crédito “Santa Ana de Nayón Ltda” de  
la ciudad de Quito año 2015.**

**Autor: Gustavo Hernando Mena Rodríguez**

**Director: Ing. Geovanny Reyes S.**

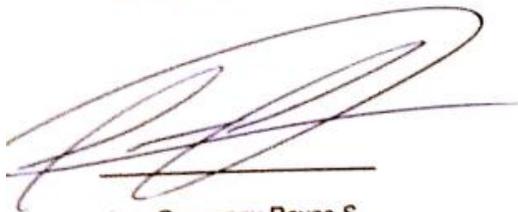
**Quito, julio de 2015**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ingeniero Geovanny Reyes, tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el Proyecto de Investigación Científica con el tema: “Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito “Santa Ana de Nayón Ltda” de la ciudad de Quito año 2015.” del estudiante **Gustavo Hernando Mena Rodríguez**, alumno de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.

Quito, julio 29 del 2015

EL TUTOR



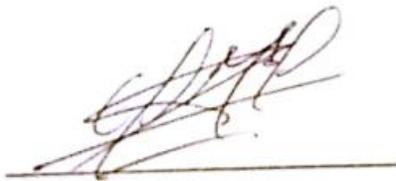
Ing. Geovanny Reyes S.

C.I. 080195020-5

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Gustavo Hernando Mena Rodríguez, declaro que el trabajo de investigación denominado: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SANTA ANA DE NAYON LTDA” DE LA CIUDAD DE QUITO AÑO 2015 es original, de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica, habiéndose citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Quito, julio 29 del 2015



Gustavo Hernando Mena Rodríguez

C.I. 171965501-4

# DEDICATORIA

## **A mi madre Gioconda.**

*Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*

## **A mi padre Gustavo.**

*Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.*

**Gustavo Hernando Mena Rodríguez**

## AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida manteniéndome firme en mis propósitos para alcanzar mis metas propuestas.

A la Universidad Internacional del Ecuador por brindarme la oportunidad de realizar los estudios profesionales, en la Facultad de Ciencias Administrativas.

Al Ing. Geovanny Reyes, Director de Tesis por su asesoramiento, conocimiento y dirección en el desarrollo del presente trabajo investigativo.

A los directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Ana de Nayón” y a todas las instituciones y personas que hicieron posible la realización del presente trabajo, colaborando no solo con sus conocimientos sino principalmente con su apoyo y su empuje.

**Gustavo Hernando Mena Rodríguez**

## ÍNDICE GENERAL

|   |       |
|---|-------|
| APROBACIÓN DEL TUTOR.....                         | ii    |
| AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....         | iii   |
| DEDICATORIA.....                                  | iv    |
| AGRADECIMIENTO.....                               | v     |
| ÍNDICE GENERAL.....                               | vi    |
| ÍNDICE DE TABLAS.....                             | x     |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS.....                           | xiii  |
| ÍNDICE DE CUADROS.....                            | xv    |
| RESUMEN .....                                     | xvi   |
| ABSTRACT.....                                     | xvii  |
| INTRODUCCIÓN.....                                 | xviii |
| CAPÍTULO I: PUNTOS PRELIMINARES .....             | 1     |
| 1.1 Antecedentes .....                            | 1     |
| 1.2 Planteamiento y Definición del Problema ..... | 2     |
| 1.3 Objetivos .....                               | 3     |
| 1.3.1 General .....                               | 3     |
| 1.3.2 Específicos .....                           | 3     |
| 1.4 Justificación .....                           | 3     |
| 1.5 Hipótesis.....                                | 4     |
| 1.5.1 General... ..                               | 4     |
| 1.5.2 Específicas.....                            | 4     |
| 1.6 Delimitación espacial y temporal.....         | 5     |
| 1.7 Marco Referencial.....                        | 5     |
| 1.8 Marco Conceptual y Operacional.....           | 7     |
| 1.9 Marco Teórico.....                            | 10    |
| 1.10. Marco Legal.....                            | 15    |
| 1.11 Metodología .....                            | 17    |
| 1.12 Trabajo de Campo .....                       | 18    |
| 1.13 Población y muestra.....                     | 19    |

|  |     |
|--|-----|
| 1.14 Presentación y análisis de resultados .....             | 20  |
| <br>   |     |
| CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA ..... | 21  |
| 2.1 Antecedentes .....                                       | 21  |
| 2.2 Análisis Situacional .....                               | 24  |
| 2.3 Entorno externo .....                                    | 25  |
| 2.3.1 Macroambiente .....                                    | 25  |
| 2.3.1.1 Factores Económicos .....                            | 27  |
| 2.3.1.2 Factor Político .....                                | 36  |
| 2.3.1.3 Factor Legal .....                                   | 37  |
| 2.3.1.4 Factores Sociales .....                              | 38  |
| 2.3.1.5 Factor Tecnológico .....                             | 43  |
| 2.3.1.6 Factor Ecológico .....                               | 44  |
| 2.3.2 Microambiente .....                                    | 45  |
| 2.3.2.1 Proveedores .....                                    | 45  |
| 2.3.2.2 Clientes .....                                       | 56  |
| 2.3.2.3 Competencia .....                                    | 81  |
| 2.3.2.4 Evaluación Financiera .....                          | 84  |
| 2.4 Entorno Interno .....                                    | 92  |
| 2.4.1 Capacidad Administrativa .....                         | 92  |
| 2.4.2 Capacidad de Talento Humano .....                      | 94  |
| 2.4.3 Capacidad Financiera .....                             | 96  |
| 2.4.4 Capacidad Tecnológica .....                            | 96  |
| 2.5 Análisis FODA .....                                      | 97  |
| 2.6 Matrices de Impacto .....                                | 100 |
| 2.6.1 Matriz de Impacto Externo .....                        | 100 |
| 2.6.2 Matriz de Impacto Interno .....                        | 102 |
| 2.7 Matrices de Priorización .....                           | 105 |
| 2.8 Matriz de Aprovechamiento .....                          | 115 |
| 2.9 Matriz de Vulnerabilidad .....                           | 117 |
| 2.10 Matriz estratégica .....                                | 120 |

|   |     |
|---|-----|
| Capítulo III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....   | 122 |
| 3.1 Matriz axiológica .....   | 122 |
| 3.1.1 Principios .....  | 123 |
| 3.1.2 Valores .....   | 124 |
| 3.2 Visión .....  | 126 |
| 3.3 Misión .....  | 127 |
| 3.4 Objetivos .....   | 128 |
| 3.5 Estrategias .....   | 129 |
| 3.6 Mapa Estratégico.....   | 130 |
| 3.7 Identificación y Desarrollo de las Iniciativas Estratégicas (Proyectos).....                                | 136 |
| 3.7.1 Identificación de las Iniciativas Estratégicas .....  | 136 |
| 3.7.2 Elaboración de Perfiles .....   | 138 |
| <br>  |     |
| CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA .....  | 143 |
| 4.1 Indicadores de gestión .....  | 143 |
| 4.1.1 Indicadores de Cumplimiento .....   | 144 |
| 4.1.2 Indicadores de Calidad .....  | 144 |
| 4.1.3 Indicadores de Evaluación .....   | 144 |
| 4.1.4 Indicadores de Eficiencia .....   | 145 |
| 4.1.5 Indicadores de Eficacia .....   | 145 |
| 4.1.6 Indicadores de Resultados .....   | 146 |
| 4.2 Presupuesto del Plan....  | 146 |
| 4.3 Análisis de la incidencia de los proyectos .....  | 147 |
| 4.4 Elaboración de Flujos de Ingresos, Gastos y Costos .....  | 149 |
| 4.4.1 Elaboración de Flujo de Ingresos, Gastos y Costos sin proyectos .....                                     | 149 |
| 4.4.2 Elaboración de Flujo de Ingresos, Gastos y Costos con proyectos .....                                     | 151 |
| 4.5 Análisis de la incidencia de los proyectos en los<br>Flujos de Ingresos, Gastos y Costos con proyectos..... | 152 |
| 4.5.1 Análisis de la incidencia de los proyectos en los ingresos.....   | 152 |
| 4.5.2 Análisis de la incidencia de los proyectos en los egresos.....  | 153 |
| 4.6 Evaluación Financiera.....  | 154 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.6.1 Tasa Mínima Aceptable de Rendimientos (TMAR) .....                                  | 157 |
| 4.6.2 Valor Actual Neto (VAN) .....   | 157 |
| 4.6.2.1 Valor Actual Neto (VAN) sin proyectos .....                                       | 158 |
| 4.6.2.2 Valor Actual Neto (VAN) con proyectos .....                                       | 159 |
| 4.6.3 Tasa Interna de Retorno (TIR) .....   | 160 |
| 4.6.3.1 Tasa Interna de Retorno (TIR) sin proyectos .....                                 | 161 |
| 4.6.3.2 Tasa Interna de Retorno (TIR) con proyectos .....                                 | 161 |
| 4.6.4 Período de Recuperación de la Inversión (PRI) .....                                 | 162 |
| 4.6.4.1 Período de Recuperación de la Inversión (PRI) sin proyectos .....                 | 162 |
| 4.6.4.2 Período de Recuperación de la Inversión (PRI) con proyectos.....                  | 164 |
| 4.6.5 Relación Beneficio – Costo (B/C) .....  | 165 |
| 4.6.5.1 Relación Beneficio – Costo (B/C) sin proyectos .....                              | 165 |
| 4.6.5.2 Relación Beneficio – Costo (B/C) con proyectos .....                              | 166 |
| <br>  |     |
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....  | 167 |
| 5.1 Conclusiones .....  | 167 |
| 5.2 Recomendaciones.....  | 168 |
| <br>  |     |
| Bibliografía.....   | 169 |
| <br>  |     |
| ANEXOS.....   | 171 |
| ANEXO N° 1: Autorización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito<br>Santa Ana de Nayón..... | 172 |
| ANEXO N° 2: Verificación de la Hipótesis. ....  | 173 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla N° 1: Variación de la Inflación.....                         | 28 |
| Tabla N° 2: Variación del PIB.....                                 | 30 |
| Tabla N° 3: Tasa de Interés .....                                  | 32 |
| Tabla N° 4: Tasa de Interés Activa y Pasiva.....                   | 33 |
| Tabla N° 5: Balanza Comercial.....                                 | 34 |
| Tabla N° 6: Riesgo País.....                                       | 35 |
| Tabla N° 7: Tasas de desempleo.....                                | 41 |
| Tabla N° 8: Tabulación encuesta a proveedores.....                 | 47 |
| Tabla N° 9: Tiempo como proveedor en la Cooperativa.....           | 48 |
| Tabla N° 10: Trato del personal de la Cooperativa.....             | 49 |
| Tabla N° 11: Comunicación del personal de compras.....             | 50 |
| Tabla N° 12: Frecuencia del pedido de productos.....               | 51 |
| Tabla N° 13: Calidad de los productos frente a la competencia..... | 52 |
| Tabla N° 14: Tiempo de respuesta de la Cooperativa.....            | 53 |
| Tabla N° 15: Financiamiento que otorga a la Cooperativa.....       | 54 |
| Tabla N° 16: Puntualidad de la Cooperativa en pagos.....           | 55 |
| Tabla N° 17: Conocimiento de los productos.....                    | 56 |
| Tabla N° 18: Tabulación encuesta a Clientes.....                   | 60 |
| Tabla N° 19: Sexo.....   | 61 |
| Tabla N° 20: Edad.....   | 62 |
| Tabla N° 21: Calidad de los productos y/o servicios.....           | 63 |
| Tabla N° 22: Seguridad de los ahorros.....                         | 64 |
| Tabla N° 23: Recomendar a la Cooperativa.....                      | 65 |
| Tabla N° 24: Información que el personal entrega.....              | 66 |
| Tabla N° 25: Amabilidad y respeto del personal.....                | 67 |
| Tabla N° 26: Atención del personal a los clientes.....             | 68 |
| Tabla N° 27: Ubicación de la matriz de la Cooperativa.....         | 69 |
| Tabla N° 28: Seguridad dentro de la matriz y agencias.....         | 70 |
| Tabla N° 29: Limpieza.....   | 71 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla N° 30: Espacios dentro de matriz y agencias.....   | 72  |
| Tabla N° 31: Decoración dentro de matriz y agencias.....   | 73  |
| Tabla N° 32: Servicio de parqueadero en la matriz y agencias.....  | 74  |
| Tabla N° 33: Accesibilidad a las agencias.....   | 75  |
| Tabla N° 34: Conocimiento de los productos y servicios.....  | 76  |
| Tabla N° 35: Tiempo de espera en un crédito.....   | 77  |
| Tabla N° 36: Costos de operación de la Cooperativa.....  | 78  |
| Tabla N° 37: Horario de atención al cliente.....   | 79  |
| Tabla N° 38: Trámites en la Cooperativa.....   | 80  |
| Tabla N° 39: Participación de los activos (USD miles).....   | 81  |
| Tabla N° 40: Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.....  | 82  |
| Tabla N° 41: Organizaciones del Sistema Financiero<br>Popular y Solidario.....   | 83  |
| Tabla N° 42: Estado de Situación Consolidado y Condensado<br>Periodo 2013-2014.....  | 87  |
| Tabla N° 43: Estado de Pérdidas y Ganancias Periodo 2013-2014.....   | 88  |
| Tabla N° 44: Comparación Vertical y Comparación Horizontal<br>Años 2013-2014 Estado de Situación Consolidado y Condensado..... | 89  |
| Tabla N° 45: Comparación Vertical y Comparación Horizontal<br>Años 2013-2014 Estado de Pérdidas y Ganancias.....               | 91  |
| Tabla N° 46: Cargos del personal que labora en la Cooperativa.....   | 95  |
| Tabla N° 47: Matriz FODA, aspectos internos y externos.....  | 98  |
| Tabla N° 48: FODA, ventaja competitiva.....  | 98  |
| Tabla N° 49: Matriz FODA, estrategias.....   | 99  |
| Tabla N° 50: Matriz de impacto externo.....  | 101 |
| Tabla N° 51: Matriz de impacto interno.....  | 104 |
| Tabla N° 52: Priorización de Fortalezas.....   | 105 |
| Tabla N° 53: Priorización de Debilidades.....  | 106 |
| Tabla N° 54: Priorización de Amenazas.....   | 107 |
| Tabla N° 55: Priorización de Oportunidades.....  | 109 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla N° 56: Fortalezas Priorizadas.....                                | 112 |
| Tabla N° 57: Debilidades Priorizadas.....                               | 112 |
| Tabla N° 58: Oportunidades Priorizadas.....                             | 113 |
| Tabla N° 59: Amenazas Priorizadas.....                                  | 113 |
| Tabla N° 60: Hoja de trabajo factores priorizados.....                  | 114 |
| Tabla N° 61: Matriz de Aprovechamiento.....                             | 116 |
| Tabla N° 62: Matriz de Vulnerabilidad.....                              | 118 |
| Tabla N° 63: Matriz estratégica.....                                    | 120 |
| Tabla N° 64: Matriz Axiológica de Principios.....                       | 124 |
| Tabla N° 65: Matriz Axiológica de Valores.....                          | 125 |
| Tabla N° 66: Flujo de Ingresos, Gastos y Costos sin proyectos.....      | 149 |
| Tabla N° 67: Flujo de ingresos, Gastos y Costos con proyectos.....      | 151 |
| Tabla N° 68: Flujo de ingresos, Gastos y Costos sin proyectos.....      | 155 |
| Tabla N° 69: Flujo de ingresos, Gastos y Costos con proyectos.....      | 156 |
| Tabla N° 70: Tasa mínima aceptable de rendimientos.....                 | 157 |
| Tabla N° 71: Período de recuperación de la Inversión sin proyectos..... | 163 |
| Tabla N° 72: Período de recuperación de la Inversión con proyectos..... | 164 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico N° 1: Porcentaje de ocupados a nivel nacional por subsistema económico.....    | 23 |
| Gráfico N° 2: Variación de la Inflación.....   | 28 |
| Gráfico N° 3: Tasa de variación PIB.....   | 30 |
| Gráfico N° 4: Evolución nominal de líneas de pobreza y pobreza extrema.....            | 39 |
| Gráfico N° 5: Evolución de la pobreza.....   | 39 |
| Gráfico N° 6: Evolución de la pobreza extrema.....                                     | 40 |
| Gráfico N° 7: Entrada y salida de ecuatorianos y extranjeros<br>Periodo 2008-2013..... | 43 |
| Gráfico N° 8: Tiempo como proveedor en la Cooperativa.....                             | 48 |
| Gráfico N° 9: Trato del personal de la Cooperativa.....                                | 49 |
| Gráfico N° 10: Comunicación del personal de compras.....                               | 50 |
| Gráfico N° 11: Frecuencia del pedido de productos.....                                 | 51 |
| Gráfico N° 12: Calidad de los productos frente a la competencia.....                   | 52 |
| Gráfico N° 13: Tiempo de respuesta de la Cooperativa.....                              | 53 |
| Gráfico N° 14: Financiamiento que otorga a la cooperativa.....                         | 54 |
| Gráfico N° 15: Puntualidad de la Cooperativa en pagos.....                             | 55 |
| Gráfico N° 16: Conocimiento de los productos.....                                      | 56 |
| Gráfico N° 17: Sexo.....   | 61 |
| Gráfico N° 18: Edad.....   | 62 |
| Gráfico N° 19: Calidad de los productos y/o servicios.....                             | 63 |
| Gráfico N° 20: Seguridad de los ahorros.....   | 64 |
| Gráfico N° 21: Recomendar a la Cooperativa.....  | 65 |
| Gráfico N° 22: Información que el personal entrega.....                                | 66 |
| Gráfico N° 23: Amabilidad y respeto del personal.....                                  | 67 |
| Gráfico N° 24: Atención del personal a los clientes.....                               | 68 |
| Gráfico N° 25: Ubicación de la matriz y agencias de la Cooperativa.....                | 69 |
| Gráfico N° 26: Seguridad dentro de la matriz y agencias.....                           | 70 |
| Gráfico N° 27: Limpieza.....   | 71 |

|   |    |
|---|----|
| Gráfico N° 28: Espacios dentro de matriz y agencias.....            | 72 |
| Gráfico N° 29: Decoración dentro de matriz y agencias.....          | 73 |
| Gráfico N° 30: Servicio de parqueadero en la matriz y agencias..... | 74 |
| Gráfico N° 31: Accesibilidad a las agencias.....                    | 75 |
| Gráfico N° 32: Conocimiento de los productos y servicios.....       | 76 |
| Gráfico N° 33: Tiempo de espera en un crédito.....                  | 77 |
| Gráfico N° 34: Costos de operación de la Cooperativa.....           | 78 |
| Gráfico N° 35: Horario de atención al cliente.....                  | 79 |
| Gráfico N° 36: Trámites en la Cooperativa.....                      | 80 |
| Gráfico N° 37: Estructura Organizacional .....                      | 94 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Cuadro N° 1: Ejes de los objetivos estratégicos.....                         | 133 |
| Cuadro N° 2: Mapa Estratégico.....   | 134 |
| Cuadro N° 3: Factores Críticos del éxito.....                                | 135 |
| Cuadro N° 4: Ruta crítica.....   | 136 |
| Cuadro N° 5: Identificación de las Iniciativas estratégicas.....             | 137 |
| Cuadro N° 6: Proyecto para incrementar la cartera de clientes.....           | 138 |
| Cuadro N° 7: Plan de satisfacción al cliente.....                            | 139 |
| Cuadro N° 8: Proyecto de difusión de una cultura de gestión estratégica..... | 140 |
| Cuadro N° 9: Proyecto de mejoramiento del servicio.....                      | 141 |
| Cuadro N° 10: Proyecto de capacitación y motivación.....                     | 142 |
| Cuadro N° 11: Presupuesto de los Proyectos.....                              | 146 |
| Cuadro N° 12: Presupuesto según desembolso.....                              | 147 |
| Cuadro N° 13: Parámetros de ponderación.....                                 | 147 |
| Cuadro N° 14: Iniciativas Estratégicas.....                                  | 148 |
| Cuadro N° 15: Incidencia de los proyectos en los ingresos.....               | 152 |
| Cuadro N° 16: Incidencia de los proyectos en los egresos.....                | 153 |

## RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad el diseño de un plan estratégico para la Cooperativa Santa Ana de Nayón, una vez realizado el diagnóstico situacional de la entidad financiera se logró identificar sus problemas y deficiencias administrativas - financieras de la entidad financiera.

El trabajo presentado brinda un direccionamiento estratégico con el enfoque de la ruta crítica acompañada por su propuesta de valor, con la utilización de las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; además se identifican y desarrollan las iniciativas estratégicas para la Cooperativa

Finalmente se realizó la evaluación económica – financiera en la Cooperativa con la utilización de los flujos de ingresos, costos y gastos y la aplicación del VAN, TIR, PRI, B/C determinando la rentabilidad actual y futura de la institución financiera.

PALABRAS CLAVES:

PLAN ESTRATÉGICO / DIAGNÓSTICO SITUACIONAL / ESTRATEGIAS /  
MERCADO FINANCIERO / EVALUACIÓN ECONÓMICA - FINANCIERA

## **ABSTRACT**

This investigation presents as its purpose the design of a strategic plan for the Santa Ana de Nayón Union, once the situation diagnose was carried out for the financial entity, it was possible to identify the institution's administrative – financial problems and deficiencies.

The presented document provides strategic routing based on the critical path along with its proposal of value, through the use of financial perspectives, of clients, internal processes, learning and growth; also identify and develop strategic initiatives for the Union.

Finally, an economic – financial evaluation was performed at the Union with the use of income flows, costs and expenses and the application of NPV, IRR, IRP, B/C, thus determining the current and future profitability of the financial institution.

**KEYWORDS:**

**STRATEGIC PLAN / SITUATION DIAGNOSE / STRATEGIES / FINANCIAL MARKET / ECONOMIC – FINANCIAL EVALUATION**

## Introducción

La presente investigación tiene significancia en el ámbito financiero, asociativo y privado que posibilita conocer la realidad en que viene operando la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón de la Parroquia de Nayón, Cantón Quito de la Provincia de Pichincha. La entidad financiera no cuenta con un plan estratégico que le permita aprovechar las oportunidades cambiantes del mercado financiero que a mediano y largo plazo está perdiendo espacio en la prestación de sus servicios financieros.

Por lo tanto se propone un mejoramiento continuo para implementar estrategias a ayuden a dar una mejor respuesta a sus socios y clientes, mediante una cultura de servicio organizacional para cumplir con las expectativas del mercado financiero local y nacional.

El trabajo de investigación está dividido en los siguientes capítulos:

En el Capítulo I se describe el planteamiento y definición del problema, con su respectiva justificación, los objetivos y las hipótesis o idea a defender, también se señala la delimitación espacial y temporal, asimismo el marco teórico, conceptual y operacional. Además se toma en cuenta la metodología utilizada en la investigación, el trabajo de campo, la población y muestra y la forma como se presentan y analizan los resultados.

En el Capítulo II se realiza un análisis situacional de la Cooperativa, revisando el entorno interno y externo de la entidad financiera, luego a través del FODA se plantean los factores fuertes y débiles de la Cooperativa, se detallan las matrices de impacto, de priorización, de aprovechamiento, de vulnerabilidad y la matriz estratégica.

En el Capítulo III se presenta el direccionamiento estratégico para la Cooperativa, a través de su matiz axiológica, con la formulación de la visión y misión, los objetivos, las estrategias y la ruta crítica del mapa estratégico con su propuesta de valor. Además se identifican y desarrollan las iniciativas estratégicas que la Cooperativa tiene que implementar en el corto, mediano y largo plazo.

En el Capítulo IV se desarrolla una evaluación económica y financiera en la Cooperativa mediante la descripción del presupuesto a través de un análisis de incidencia con o sin proyectos en los flujos de ingresos, gastos y costos. Además se realiza una evaluación financiera con los flujos proyectados con y sin proyectos, se calcula la tasa mínima aceptable de rendimiento, el valor actual neto, la tasa interna de retorno, el período de recuperación de la inversión y la relación beneficio – costo en la institución financiera.

Finalmente en el Capítulo V se formulan las conclusiones y recomendaciones alcanzadas en la investigación.

# CAPÍTULO I

## PUNTOS PRELIMINARES

### 1.1 ANTECEDENTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón<sup>1</sup>, nació el 31 de enero de 1983 con el acuerdo Ministerial N° 67 del 31 de Enero de 1983 otorgado por la Dirección Nacional de Cooperativas y avalado por el Ministerio de Bienestar Social. Cuenta con una matriz en Nayón cuya dirección es la calle Sucre N1-68 entre Quito y Atahualpa, además tiene sucursales en San Francisco de Tanda, Comité del Pueblo, Gualo y Lumbisí.

La Cooperativa de Ahorros y Crédito Santa Ana de Nayón, es el resultado de un proceso que inició hace 30 Años, esto ha coadyuvado al desarrollo y progreso de la Parroquia de Nayón y sus pobladores que en la actualidad superan los 3510 socios. Entre las operaciones que realiza está la apertura de cuentas de ahorro, las cuentas de ahorro infantil, ahorros a plazo fijo, así mismo concede créditos como: Credi-Microempresarial para actividades productivas, micro empresariales, comercio y servicios urbano populares, solidarios e individuales; Credi-Plazo de consumo para toda clase de funcionamiento; Credi-Automático para necesidades urgentes del socio; Crédito Solidario Cooperativo Quirografario, para instituciones establecidas como cooperativas, compañías o asociaciones; Préstamo Automotriz para la compra de vehículos del servicio público.

En la actualidad la Cooperativa no cuenta con un plan a largo plazo, sus actividades se realizan de acuerdo a las necesidades diarias lo que lleva consigo dificultades en la coordinación de las operaciones financieras y que en ocasiones afecta a la satisfacción del cliente.

Por lo tanto, desde esta perspectiva es necesario para la presente investigación, revisar e investigar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón sobre sus actividades para formular un plan estratégico que le permita en el mediano y

---

<sup>1</sup> [www.coacsa.com/](http://www.coacsa.com/)

largo plazo mejorar la calidad de los servicios que brindan a sus clientes actuales y potenciales e incrementarlos para lograr mayores beneficios económicos, sociales y empresariales.

## **1.2 PLANTEAMIENTO Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Las cooperativas de ahorro y crédito en la actualidad se enfrentan a retos derivados de su existencia en un entorno en continuo cambio que reconfigura los escenarios políticos, sociales y económicos donde actúan.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Ana de Nayón” es una organización dedicada a la captación y otorgamiento de créditos financieros que no cuenta con un plan estratégico para desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos y recursos y las oportunidades cambiantes del mercado financiero, que a mediano plazo siente la pérdida de espacio en la prestación de servicios financieros. Esto por el riesgo de pérdida de liquidez que es provocado por la inadecuada recuperación de cartera llevando a la entidad a una posible insolvencia financiera, además con clientes insatisfechos por no contar con un personal operativo capacitado, también con un equipamiento tecnológico deficiente que ha provocado el retraso de los trámites llevando a una desconfianza de sus clientes.

En este contexto la Cooperativa al contar con un plan estratégico le permitirá detectar áreas administrativas de mejora, que pueda dar una mejor respuesta a sus expectativas, lo cual tendrá efectos sobre la motivación y productividad en el personal de la entidad y los prepara para gestionar sus actividades actuales mediante un mejoramiento continuo para implementar estrategias que ayuden a establecer un mejor contacto manteniendo una buena relación con el cliente, con la intención de lograr una ventaja competitiva diferenciadora en el cooperativismo local.

Por lo tanto la investigación estará relacionada en forma directa a un proceso de mejoramiento de largo plazo de sus operaciones administrativas y financieras, que le

permitirá a la cooperativa forjarse bajo una administración eficiente y efectiva para mejorar su competitividad en el sistema financiero ecuatoriano.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 General**

Elaborar un plan estratégico para mejorar de manera directa la gestión administrativa a través de los productos y servicios que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Ana de Nayón”.

#### **1.3.2 Específicos**

- Realizar un diagnóstico institucional mediante la aplicación del FODA para conocer la situación administrativa y financiera de la Cooperativa.
- Identificar estrategias a través de la ruta crítica del mapa estratégico para el mejoramiento continuo en el corto, mediano y largo plazo de la Cooperativa.
- Determinar la evaluación económica- financiera en la Institución para el fortalecimiento de la supervivencia de la Cooperativa

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Ana de Nayón” (COACSA) con la utilización de un plan estratégico le permitirá realizar sus actividades con una administración bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia, buscando de manera directa y sostenida ofertar productos y servicios financieros que ayudarán a los usuarios a desarrollar sus objetivos planteados.

La COACSA buscará crear una cultura de servicio organizacional incrementando su operabilidad de forma más rentable para cumplir con las necesidades y expectativas de los actuales y potenciales clientes. Los beneficiarios de la presente investigación estarán en relación a disponer de un plan estratégico que ayudará a la Cooperativa en sus metas y objetivos y será un instrumento de soporte para la toma de decisiones administrativas y financieras.

## **1.5 HIPÓTESIS**

### **1.5.1 General**

Un plan estratégico con el enfoque de la ruta crítica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón, encausa a la entidad financiera a encontrar los lineamientos necesarios para el mejoramiento de su gestión administrativa y financiera.

### **1.5.2 Específicas**

- La realización de un estudio de la situación administrativa en la que se encuentra la Cooperativa muestra el nivel de gestión administrativa y financiera.
- El diseño de un plan en base a la ruta crítica estratégica impulsa el mejoramiento continuo en el corto, mediano y largo plazo de la Cooperativa.
- El establecimiento de una evaluación económica –financiera asegura la supervivencia de la Cooperativa y justifica la aplicación del plan estratégico.

### **1.5.3 Variable Independiente**

Diseño de un plan estratégico

#### **1.5.4 Variable Dependiente**

Mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón.

### **1.6 DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL**

#### **1.6.1 Delimitación Espacial**

La investigación se realizó en la Provincia de Pichincha en el Cantón Quito, en la Parroquia Nayón.

#### **1.6.2 Delimitación Temporal**

La investigación se hizo en el período octubre 2014- junio 2015

### **1.7 MARCO REFERENCIAL**

Las investigaciones realizadas a las Cooperativas de Ahorro y Crédito relacionadas con la planificación estratégica, entre algunas se mencionan a continuación:

Almeida M. (2012). “Planificación Estratégica para el desarrollo Organizacional y Toma de Decisiones de la Cooperativa de ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., agencia Riobamba en el período 2011 – 2016”, realizada en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

El objetivo de éste trabajo fue en determinar un plan a largo plazo para solucionar las dificultades de liquidez y coordinación de la insatisfacción de los clientes por falta de comunicación oportuna de los procesos internos y de sus operaciones financieras.

Caicedo K. (2001). "Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Manantial de Oro Ltda." realizada en la Universidad Técnica Particular de Loja.

Su objetivo se centra en un análisis de la situación actual de la Cooperativa que le permita generar información para la formulación de estrategias y solucionar los procesos de gestión e insertarse en el sector financiero creando una ventaja competitiva para una mejor captación de clientes y socios.

Maldonado D. (2012). "Planificación Estratégica 2012-2015 Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís", elaborada en la Universidad Tecnológica Israel, Unidad de Posgrados, Maestría en Administración y Dirección de Empresas.

La investigación se centra en un proceso de direccionamiento estratégico de la Cooperativa para alinear su misión, visión y objetivos a largo plazo, mediante el análisis de los entornos, las estrategias, la formulación de proyectos, el control y su evaluación.

López L. (2011). "Análisis del proceso de diseño e implementación del Plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andalucía Ltda", elaborada en la universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Área de gestión, Programa de maestría en Dirección de Empresas MBA.

La investigación hace referencia a las principales corrientes teóricas sobre Planeación Estratégica con bases en el modelo tradicional y la herramienta del Balanced Scorecard, realizan un análisis de los procesos internos y elaboran un manual de políticas y procesos estratégicos para la entidad financiera.

Bermeo M., Suntasig M. (2013). "Propuesta de un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopartamos Ltda., ubicada en la Parroquia San Pedro de Taboada, Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha periodo del 2013-

2017", realizada en Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Económicas.

En la investigación se menciona el desenvolvimiento de las actividades, procesos y operaciones que realiza la Cooperativa, con un análisis de la economía de los sectores aledaños del Cantón Rumiñahui, identificando las deficiencias estratégicas para la implementación y ejecución de una planificación estratégica.

## **1.8 MARCO CONCEPTUAL Y OPERACIONAL**

Administración: "Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". (Chiavenato Idalberto 2004, pág. 10).

Cliente: "Es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor". (Reizenstein, R. 2004, pág. 119).

Cooperativa: "Empresa o sociedad formada por productores, vendedores o consumidores de un producto cuyo objetivo es el beneficio común de los socios". (Diccionario Manual de la Lengua Española, 2007).

Desempeño: Implica el cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo, un trabajo.

Eficacia: "Se define como hacer las cosas correctas, es decir las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos". (Robbins Stephen y Coulter Mary, 2005, pág. 8).

Eficiencia: "Significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos". (Samuelson Paul y Nordhaus William, 2002, pág. 4).

Empresa: "Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados". (Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, 2005, pág. 3).

Estrategia: "Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders". (Johnson y Scholes 2001, pág.10)

Gestión: Hace la referencia a la administración de recursos, a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo dentro de una institución para alcanzar los objetivos propuestos.

Indicadores de gestión: "Aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización". (Camejo J. 2012).

Mejoramiento continuo: "Significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso". (Harrington J. 1993)

Misión: "Es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general". (Fleitman Jack 2000, pág. 37).

Objetivo: "Fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema". (Arias F. 2006).

Plan: Es la consecuencia de una idea, en función de lograr una óptima organización, adoptará la forma de un documento escrito en el cual se plasmará dicha idea acompañada de las metas, estrategias, tácticas, directrices y políticas a seguir en

tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se usarán para alcanzar los fines propuestos y que fueron la motivación del plan.

Plan Estratégico: “Conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”. (Lumpkin y Dess 2003).

Política: Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

Proveedor: Persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad.

Recursos: Financiación de diversa índole de la que dispone una sociedad para desarrollar su objetivo social. (Real Academia Española, 2001).

Servicio: Como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades. (Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce 2004, págs. 333 y 334).

Stakeholders: El término agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa. Generar confianza con estos es fundamental para el desarrollo de una organización. (Edward Freeman, Alexander Moutchnik 2013, Vol 21, N°1).

Visión: Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Fleitman Jack 2000, pág. 283).

## **1.9 MARCO TEÓRICO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón<sup>2</sup>, nació el 31 de enero de 1983 con el acuerdo Ministerial N° 67 del 31 de Enero de 1983 otorgado por la Dirección Nacional de Cooperativas y avalado por el Ministerio de Bienestar Social. Cuenta con una matriz en Nayón cuya dirección es la calle Sucre N1-68 entre Quito y Atahualpa, además tiene sucursales en San Francisco de Tanda, Comité del Pueblo, Gualo y Lumbisí.

La cooperativa de Ahorros y Crédito Santa Ana de Nayón, es el resultado de un proceso que inició hace 30 Años, esto ha coadyuvado al desarrollo y progreso de la Parroquia de Nayón y sus pobladores que en la actualidad superan los 3510 socios. Entre las operaciones que realiza está la apertura de cuentas de ahorro, las cuentas de ahorro infantil, ahorros a plazo fijo, así mismo concede créditos como: Credi-Microempresarial para actividades productivas, micro empresariales, comercio y servicios urbano populares, solidarios e individuales; Credi-Plazo de consumo para toda clase de funcionamiento; Credi-Automático para necesidades urgentes del socio; Crédito Solidario Cooperativo Quirografario, para instituciones establecidas como cooperativas, compañías o asociaciones; Préstamo Automotriz para la compra de vehículos del servicio público.

Por lo tanto, desde esta perspectiva es necesario para la presente investigación, revisar e investigar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón sobre sus actividades para formular un plan estratégico que le permita en el mediano y largo plazo mejorar la calidad de los servicios que brindan a sus clientes actuales y potenciales e incrementarlos para lograr mayores beneficios económicos, sociales y empresariales.

### **1.9.1 Administración**

Para Chiavenato Idalberto (2004) expresa que etimológicamente, la palabra Administración deriva del Latín AD MINISTRARE, donde Ad significa al y

---

<sup>2</sup> [www.coacsa.com/](http://www.coacsa.com/)

MINISTRARE significa servicio de; de lo cual se deduce la idea de estar al servicio de algo o alguien. Por ejemplo: el estar al servicio de la sociedad, haciéndola más productiva (eficiencia), para el cumplimiento de sus objetivos (eficacia).

En la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye términos como: proceso, recursos, logro de objetivos, eficiencia, eficacia, entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original.

En cambio, para Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periañez Cristóbal, indican que administración es un conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización.

Estableciendo con ello que la administración comprende: el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

### **1.9.2 Planificación estratégica**

Según el autor Cerón Mantilla Jorge (2002), conceptualiza a la planificación estratégica como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente, dentro de su respectiva área de gestión, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la situación hacia el futuro.

Así mismo el autor también sostiene que la planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias

para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Por lo tanto, la planificación estratégica es una herramienta que se ocupa a nivel organizacional para: diagnosticar, analizar, interpretar y tomar de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro la empresa u organización, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su viabilidad.

Así mismo la planificación estratégica está en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Por otro lado la gestión estratégica es un proceso que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica (más comprometida con la eficiencia) con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación de las estrategias. Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la misma organización.

### **1.9.3 Plan estratégico**

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, se está refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado hoy en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

Por lo que un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión. Entonces ofrece

el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible.

Implica que se debe trazar un mapa de la organización, un tablero de control administrativo, que señale los pasos para alcanzar la visión a través de la operatividad de los proyectos en acciones: tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados.

Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Entonces un plan estratégico busca una vinculación entre los órganos de decisión o administrativos y los distintos grupos de trabajo. Busca comprometer a todos mediante la participación y valoración de las situaciones y del personal en pro de mejorar, ayudándolos a identificar los problemas y oportunidades.

Para Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración obligará a plantearse dudas acerca de la organización, de la forma de hacer las cosas y a marcar una estrategia en función del posicionamiento actual y del deseado.

En éste contexto se encuentran elementos comunes como el concepto de un entorno, es decir, una serie de condiciones ajenas a la Cooperativa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades).

Para conocer estas condiciones, se deberá llevar a cabo un análisis del entorno y la gerencia deberá realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas.

Además, la Cooperativa deberá poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos y el objetivo de más alto nivel que se suele conocer como la misión. Por último la Cooperativa proyectará como aplicar sus recursos y describirá los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha Cooperativa y que mostrarán cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

Por lo tanto los beneficios del plan estratégico estarán enfocados a mejorar el desempeño de la Cooperativa mediante un efecto estimulante en las personas, visualizando nuevas oportunidades y amenazas, enfocando la misión de la organización y orientando de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo.

#### **1.9.4 Gestión Administrativa**

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado, señala que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

El concepto de gestión se lo puede precisar bajo dos criterios elementales de información al alcance. Así, en el Diccionario de la Real Academia Española la palabra gestión significa “gestión y efecto de administrar: encargarse de la gestión de una empresa”.

El segundo concepto es el que aparece en los diversos textos y publicaciones sobre organización, dirección y administración de empresas o instituciones. Por ejemplo: Koler Eric L. en su obra Diccionario para Contadores, en relación a la gerencia, dice:

“Gerencia (o administración) –management-: “Autoridad ejecutiva en campos combinados de políticas y administración, cabeza de una organización (el superior y sus subordinados) que delega autoridad y no delega responsabilidad”.

Es así que, partiendo de los conceptos antes señalados se puede decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Ya que, el enfoque moderno de la gerencia implica que la gestión comprende la planificación estratégica, fijación de objetivos y metas, coordinación y acuerdos, trabajo en equipo, estableciendo círculos de calidad y aplicando la filosofía de la organización horizontal en las empresas o instituciones.

Para el autor Cruz Lezama Osaín (2007), en su obra “Indicadores de gestión” menciona que la gestión administrativa es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que una organización cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente.

Desde ésta perspectiva, entonces se puede establecer que la gestión administrativa es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la empresa.

Destacándose que ésta es una acción que tiene como fin llevar a delante un propósito mediante la implementación de un plan de acción que está encaminado a lograr las metas y objetivos de la Cooperativa de una manera eficiente y de calidad.

En conclusión la institución financiera debe estar provista de procesos de mejoramiento administrativos y desarrollo de productos de captación e inversión mediante la utilización de estrategias financieras consolidadas a mediano y largo plazo.

## **1.10 MARCO LEGAL**

El sistema cooperativo del Ecuador tiene una larga tradición histórica que han ejercido acciones de gran influencia en el desarrollo colectivo de la humanidad. Las primeras cooperativas se dieron en los gremios de artesanos, obreros, comerciantes, empleados y patronos, cabe mencionar que las acciones de las instituciones religiosas fueron dirigidas a crear y fomentar la organización de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

En 1961 bajo el gobierno del Dr. José María Velasco Ibarra, se crea la Dirección Nacional de Cooperativas, inicia las actividades de difusión, educación, legalización y estadística del movimiento cooperativo.

Así mismo en el 30 de junio de 1963 se constituye la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador, y el 23 de septiembre del mismo año se aprueban los Estatutos del movimiento cooperativo de ahorro y crédito, integrado por 34 cooperativas que aglutinaban a 3.000 socios.

En el Ecuador el movimiento cooperativo se consolidó en la presidencia interina de Clemente Yerovi Indaburu, mediante la promulgación de la Ley de Cooperativas con fecha 7 de septiembre de 1966 y el 17 de enero de 1968 se dicta el reglamento respectivo.

En 1988 en la presidencia interina del Dr. Fabián Alarcón, se expide el reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público.

Luego de la crisis bancaria que soportó el país y la adopción del sistema de dolarización, en el año 2001 mediante decreto Ejecutivo N. 2132 se deroga el reglamento emitido en 1988 y se establece el procedimiento para la incorporación de las Cooperativas de Ahorro y crédito bajo la supervisión de la Superintendencia de

Bancos y Seguros para aquellas entidades financieras que registran un capital social superior a US\$ 200.000.00.

Por lo que la gestión del control de las Cooperativas de Ahorro y Crédito se cumple desde las instancias de la Dirección Nacional de Cooperativas, entidad adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social y la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria promulga la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, publicada en el Registro Oficial el 10 de mayo de 2011, reconoce, regula y fomenta a las microempresas (economía popular), cooperativas-asociaciones productivas (economía solidaria) y también al sector financiero popular y solidario constituido principalmente por cooperativas de ahorro y crédito (COAC).

Con fecha 1 de octubre del 2012 las Cooperativas de Ahorro y Crédito que estaban bajo la supervisión de la Dirección Nacional de Cooperativas pasaron al control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

## **1.11 METODOLOGÍA**

Se utilizó la investigación explicativa que identificó y analizó las causales de elaborar un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa y verificar la optimización de sus recursos.

Así mismo la descriptiva que permitió caracterizar y detallar, a través de la aplicación de técnicas de análisis y síntesis en función del problema o motivo de la investigación desde la percepción del cliente interno y externo, igualmente permitió establecer la situación real en la que encuentra la Cooperativa en la actualidad y sus posibles soluciones.

Se tomó en cuenta la investigación de campo para recolectar la información inicial visitando la institución financiera para obtener datos verídicos requeridos.

La información recogida en la Cooperativa permitió tener un mayor conocimiento sobre el problema, ya que se tuvo el contacto directo del investigador con la realidad, además de describir, analizar e interpretar de forma ordenada en base a la fundamentación teórica.

Además se tomó en cuenta la investigación bibliográfica – documental, con el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en libros, folletos, revistas, tesis y otros medios; en los cuales se revisó fuentes escritas de diferentes autores para elaborar el marco teórico con la finalidad de mejorar y ampliar los conocimientos en la realización y desarrollo de la investigación.

Para la recolección de datos, la fuente de datos primarios fueron los relacionados a los acontecimientos que pudieron ser observados, con criterios, opiniones y experiencias concretas recogidas a través de determinadas técnicas (entrevistas, encuestas, cuestionarios). También se utilizó las fuentes secundarias que se refirieron a los datos que constan en publicaciones, artículos, informes, libros, revistas, monografías, tesis y otros medios, que han sido previamente elaborados por otras personas.

## **1.12 TRABAJO DE CAMPO**

El propósito de efectuar un trabajo de campo fue recolectar información necesaria para obtener un conocimiento completo de la situación administrativa de la Cooperativa y proporcionar herramientas de mejora de su competitividad en el sistema financiero del país.

Se utilizó la técnica de investigación de la entrevista para constatar las opiniones de los directivos y empleados de la Cooperativa, mediante cuestionarios en forma verbal que permitió recabar información necesaria para conocer la situación actual de la institución.

También se aplicó la técnica de investigación de la encuesta que sirvió de información relacionada con el manejo administrativo y operativo de la Cooperativa, que permitió tener una base suficiente a fin de establecer la realidad de las variables propuestas. Dicha encuesta fue aplicada a los usuarios de la Cooperativa, de esta manera se pudo detectar información más exacta utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas.

De igual forma mediante la técnica de la observación se logró recolectar datos primarios que ayudaron a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentaron en la Cooperativa y corregirlas para el futuro.

### **1.13 POBLACIÓN Y MUESTRA**

"La población es el conjunto de todos los elementos que son objeto del estudio estadístico la muestra es un subconjunto, extraído de la población (mediante técnicas de muestreo), cuyo estudio sirve para inferir características de toda la población y el individuo es cada uno de los elementos que forman la población o la muestra"<sup>3</sup>.

La población que se tomó en cuenta son los socios activos de la Cooperativa con un equivalente de 3.569 personas.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

---

<sup>3</sup>[http://maralboran.org/wikipedia/index.php/Poblaci%C3%B3n\\_y\\_muestra.\\_Muestreo](http://maralboran.org/wikipedia/index.php/Poblaci%C3%B3n_y_muestra._Muestreo)

Muestra Clientes:

$$N = 3569$$

$$d = 0.08$$

$$Z = 1.96$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$no = \frac{Z^2PQ}{d^2}$$

$$no = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.08)^2}$$

$$no = 150.0625$$

$$n = \frac{150.0625}{1 + \frac{150.0625}{3569}}$$

$$n = 144.01$$

$$\mathbf{n = 144}$$

## 1.14 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El trabajo de investigación se centró en la presentación de los datos que se obtuvieron de los instrumentos diseñados para el estudio. Los resultados arrojaron información valiosa para conocer las necesidades de sus socios y clientes.

Se procedió a tabular los resultados, se elaboraron las respectivas tablas de datos, al mismo tiempo en forma de gráficos porcentuales para la interpretación y el análisis respectivo.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA

#### 2.1 ANTECEDENTES

El cooperativismo a lo largo de su historia ha sido considerado y definido como doctrina política o un modo de producción, en la actualidad el cooperativismo constituye un modelo de organización económica, social, político alternativo en la vida socioeconómico de muchos países.

“La esencia del cooperativismo viene definida por la unión o la asociación de personas no de capitales, el elemento humano base y cimiento de la empresa; el trabajo y esfuerzo personal de cada uno de los miembros de la empresa”<sup>4</sup>.

“El cooperativismo fue la esencia principal de este tipo de organizaciones (cooperativas) que persiguen el interés social, o la cobertura de esas necesidades que los sujetos de forma individual, no pueden afrontar”<sup>5</sup>. Las cooperativas contribuyen a la construcción de sociedades más justas e igualitarias que enseña a sumar esfuerzos a favor de beneficios comunes.

“Es un fenómeno socio-económico que acerca y une dinámicamente a los hombres con fines de colaboración, para el progreso económico y el bienestar individual y colectivo, mediante la práctica del esfuerzo común, la solidaridad y la promoción humana”.<sup>6</sup> En éste contexto el cooperativismo es un sistema económico y social que se encuentra basado en la libertad, la igualdad, la participación y la solidaridad.

El cooperativismo se presenta como la unión lógica y necesaria para el desarrollo socio-económico, recalcando el hecho de que las distintas organizaciones palpan

---

<sup>4</sup> Caritas Española. (1988) La Acción Social Cuadernos de Formación, El Cooperativismo en el Medio Rural, Varios Autores. Pág. 14

<sup>5</sup> Burgos L. (2006) Economía Social y Cooperativismo. España- Valladolid

<sup>6</sup> Orozco J. (1986) Antología Doctrina Cooperativa. Costa Rica- San José.

una razón social con base en el ser humano y su deseo del cumplimiento individual y colectivo de las necesidades de los mismos. Por lo que juega un papel trascendente en el combate a la marginalidad, la pobreza y la injusta distribución de la riqueza y aporta al fortalecimiento de la democracia.

El origen cooperativo dentro del Ecuador se remonta a inicios del siglo XX, con el nacimiento de varias cooperativas de consumo y ahorro y crédito promovidas por el estado, las organizaciones religiosas, los patronos y la cooperación internacional.

“La organización comunitaria indígena utilizó de forma secular formas de cooperación en la construcción de caminos, viviendas, acequias y múltiples obras sociales de larga duración. En el largo período colonial las comunidades indígenas dispusieron de tierras comunales y resistieron el avance territorial de la hacienda”<sup>7</sup>. Un ejemplo de cooperativismo enfocado a la concreción de obras necesarias de índole social.

Por lo que el sector cooperativo entendido como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, ha permitido ascender el nivel de vida de cientos de miles de personas fundamentalmente de clase media y baja.

“Las ideas y experiencias de cooperación de la Europa Occidental, suscitadas a partir del nacimiento y expansión del capitalismo industrial, arribaron a Latinoamérica y al Ecuador al compás de la propia penetración comercial del capital y de la promoción de las ideas sociales de asociación”.<sup>8</sup>

Es indudable que para los sectores laborales en los inicios de la industrialización ecuatoriana, promulgaban la organización como un requerimiento básico dentro de sus necesidades en consonancia con la realidad social y la seguridad económica en el país.

---

<sup>7</sup> Miño W. Historia del Cooperativismo en el Ecuador. (2013). Ecuador-Quito

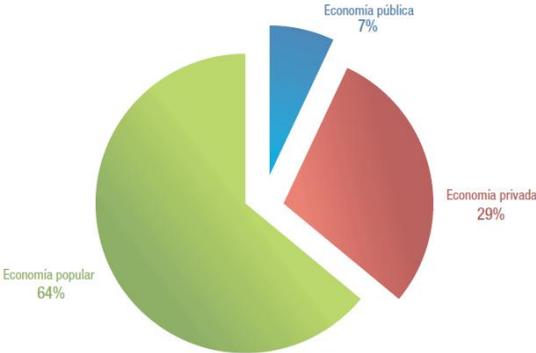
<sup>8</sup> *Ibíd.*

En éste contexto la Economía Popular y Solidaria es un tipo de economía dirigido a la protección y desarrollo de sectores vulnerables con participación minoritaria en la economía nacional, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad. (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2012, pág. 1)

“Existen más de mil cooperativas de ahorro y crédito y actualmente el sector financiero popular y solidario llega a casi USD 1.500 millones de activos y a más de dos millones de socias y socios”<sup>9</sup>

La aplicación correcta de la ideología del cooperativismo dentro de la sociedad ecuatoriana tiene parámetros como el promover, fortalecer y consolidar dicho sistema actualizado en la economía popular y solidaria. Po lo que es una realidad tangible el hecho del desarrollo y crecimiento cooperativo nacional con datos que se presentan en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 1: Porcentaje de ocupados a nivel nacional por subsistema económico**



Fuente: MIES, 2011

<sup>9</sup> Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017

El 64% es el que corresponde a la Economía Popular y Solidaria, minimizando el mercado ocupado por el ámbito privado y el mismo público; es así como los distintos proyectos, objetivos y lineamientos de inclusión social dan frutos en relación al nivel real de ocupados en la economía nacional.

## **2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL**

El análisis situacional es una herramienta útil para ayudar a las organizaciones y a las personas a realizar el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos, los mismos que influyen en cómo se proyecta la institución en su entorno.

El análisis situacional es una herramienta útil para ayudar a las organizaciones y a las personas a realizar el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos, los mismos que influyen en cómo se proyecta la institución en su entorno.

El análisis situacional abarca el estudio del medio dentro del cual la Cooperativa desarrolla sus actividades diarias en un determinado momento, tomando en cuenta los factores externos e internos que son la parte básica dentro de la proyección de la Cooperativa en el futuro.

La importancia de la aplicación correcta del análisis situacional es el punto base para el desarrollo de la planificación estratégica, debido a que se establece información de los factores externos e internos, con los cuales se realiza un análisis para establecer los futuros procesos en la Cooperativa.

En éste contexto según Chiavenato Idalberto (2006) menciona que el análisis situacional se refiere al análisis de datos pasados, presentes y futuros ya que éstos proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica.

Para un correcto funcionamiento diario de la Cooperativa se debe establecer adecuadamente lo que ha ocurrido, lo que está ocurriendo y lo que puede ocurrir en el futuro dentro de la Institución.

## **2.3 ENTORNO EXTERNO**

El análisis externo se considera todo aquello que está fuera de los límites de la empresa que son relevantes para su actuación y constituyen los factores, personas y organismos que afectan, directa e indirectamente, a sus resultados.

Por lo tanto un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de la Cooperativa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

En éste sentido hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas y reducir sus consecuencias.

“La característica fundamental del análisis externo es que las variables que lo componen no están bajo el control de la empresa, pero influye en su actividad”.<sup>10</sup>

Enfoca los distintos cambios y sucesos que determinan e influyen en la cooperativa los mismos que se consideran como fuera del control de la misma; es así como el anticipo a dichas modificaciones permite el desarrollar acciones preventivas o correctoras.

### **2.3.1 Macroambiente**

El macro ambiente son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Se puede citar el rápido cambio de tecnología, las

---

<sup>10</sup> Casado A. (2006). Dirección de Marketing Teoría y Práctica. Editorial Club Universitaria. Alicante-España. Pág. 40.

tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, las legales, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

“Macroambiente o fuerzas externas, ciertamente inciden poderosamente en todas las organizaciones sometidas a su influencia, si bien en razón a su particular situación coyuntural, unas son beneficiadas y otras perjudiciales”.<sup>11</sup>

El Macroambiente de la Cooperativa presenta escenarios propios de una serie de índices los mismos que proporcionan oportunidades y amenazas que determinan una base circunstancial para el desarrollo del cooperativismo.

En éste contexto son factores que rodean a la Institución e identifican el entorno general que van a afectar a la Cooperativa, entre ellos: económico, político, social, tecnológico, legal y ecológico.

Escenario Económico: El ámbito económico determina que el mercado está basando su desarrollo en función del poder de compra así como también del patrón de gasto de los consumidores.

Escenario Demográfico: Muestra los diversos cambios que se dan dentro de una estructura de edades como son cambios de la población, movimientos geográficos de esta, y la diversidad étnica presentada; factores prioritarios para un desenvolvimiento crucial del ámbito cooperativo en la inclusión social.

Escenario Tecnológico: Escenario basado en los distintos cambios en función de las tendencias innovadoras que a diario se presentan con la finalidad de minimización en el uso recursos e implementación de procesos renovadores.

---

<sup>11</sup> Ramírez E. Proyectos de Inversión Competitivos. Edición Impresora Feriva. Palmira-Colombia. Pág 48.

Escenario Político: Planes, normas y reglamentos bajo los cuales se desarrollan y basan el ámbito cooperativo de aplicación obligatoria y de beneficios socialmente inclusivos.

Escenarios Culturales: Compuesta en su base por un molde desarrollado por la sociedad propiamente bajo creencias y valores que establecen e influyen en decisiones propias de la sociedad.

### 2.3.1.1 Factores Económicos

La relación económica que se presenta para las cooperativas dentro del ámbito nacional se basa en la planificación y realización de actividades con un beneficio social o colectivo; por lo que en dicho escenario económico se describen las siguientes variables económicas.

#### Inflación

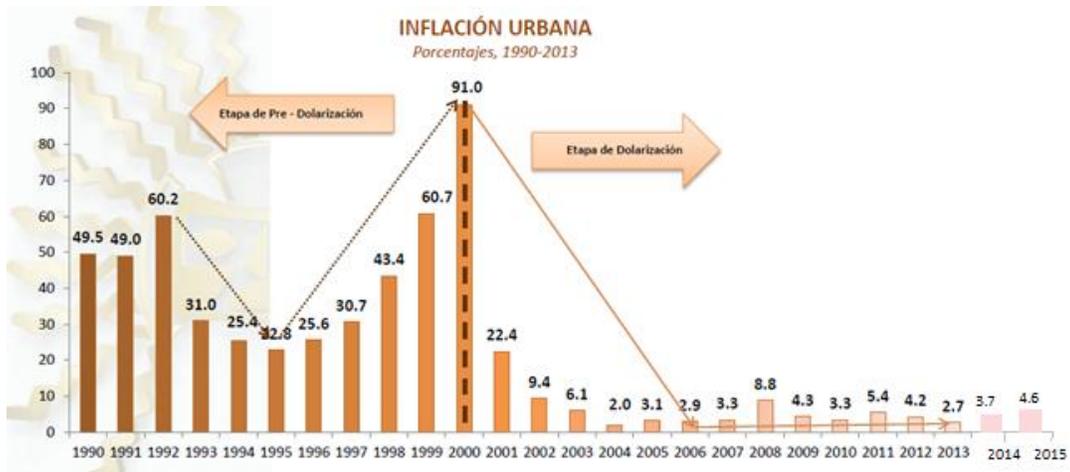
Considerado como un aumento de los precios de distintos costos de bienes o servicios dentro de un mercado determinado; el incremento de precios provoca un efecto directo en la minimización de compras debido a que el poder adquisitivo de la moneda en cuestión es menor.

**Tabla N° 1: Variación de la Inflación**

| FECHA       | PORCENTAJE |
|-------------|------------|
| 2015 (Mayo) | 4.6%       |
| 2014        | 3,7%       |
| 2013        | 2.7%       |
| 2012        | 4.2%       |
| 2011        | 5.4%       |
| 2010        | 3.3%       |
| 2009        | 4.3%       |
| 2008        | 8.8%       |

Fuente: Boletín Banco Central  
Elaborado por: Autor

**Gráfico N° 2: Variación de la Inflación**



Fuente: INEC  
Elaborado por: Autor

La inflación presentada dentro de la economía nacional expone a los dos tipos característicos en función de incrementos notorios como se da en el año 2008 (hiperinflación) y de igual forma en el año 2010 (deflación); tal es la situación que en el primer caso se dio debido a que la crisis mundial complicó y provocó los efectos

negativos del entorno económico; de igual forma los procesos deflacionarios han promovido en el país la baja masiva de los niveles de precios.

Es necesario tomar en cuenta que en los dos últimos años la inflación pasó a valores de 3,7% y 4,6% respectivamente en los años 2014 y 2015; es así como se entiende el incremento masivo que se ha dado en los precios en el país.

El no poseer un control sostenido de la inflación es una base primordial para que el ahorro paulatinamente de las socios y clientes caiga esto no permite planificar de mejor manera los ahorros y gastos que estos poseen; el mismo que afecta a la Cooperativa ya que la captación de recursos se ve mermada y representa una amenaza.

#### Producto Interno Bruto (PIB)

“El PIB o producto interno bruto, es el valor de mercado de bienes y servicios finales producidos en una economía durante un periodo determinado”.<sup>12</sup>

El ámbito dentro de la economía se lo establece como favorecedor o no, todo a partir del crecimiento y decrecimiento que se da en el país, esto como característica propia del Producto Interno Bruto (PIB).

---

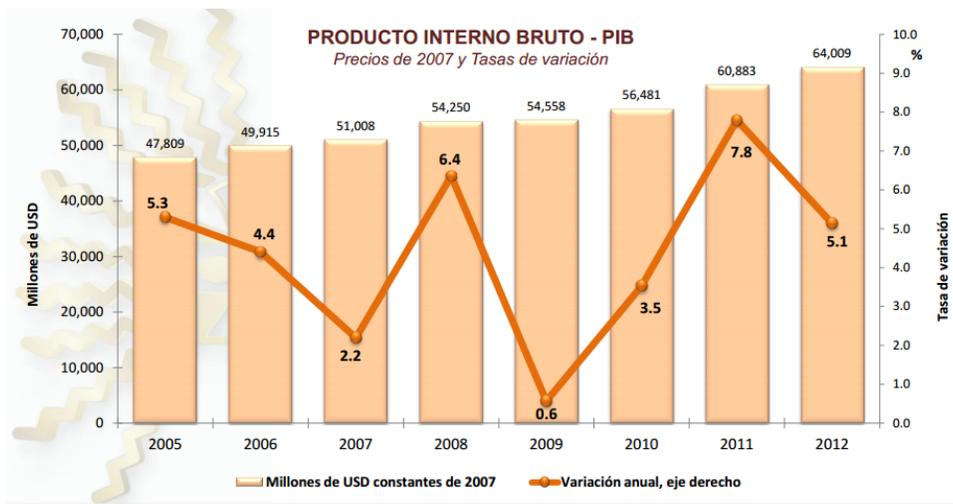
<sup>12</sup> Muñoz M. (2007). Macroeconomía. México.

**Tabla N° 2: Variación del PIB**

| AÑO  | PORCENTAJE |
|------|------------|
| 2013 | 4.5%       |
| 2012 | 5.1%       |
| 2011 | 7.8%       |
| 2010 | 3.5%       |
| 2009 | 0.6%       |
| 2008 | 6.4%       |

Fuente: Boletín Banco Central  
Elaborado por: Autor

**Gráfico N° 3: Tasa de variación PIB**



Fuente: Boletín Banco Central  
Elaborado por: Autor

El Producto Interno Bruto en el Ecuador presenta variaciones con cambios considerables dentro de los últimos cinco años como es visible dentro de la Tabla N°2.

El crecimiento mucho más considerable del período 2005-2012 se visualiza en el año 2011 con un 7,8% dando a conocer el crecimiento sostenido del mercado de bienes y servicios producidos en el país.

Asimismo en el año 2009 un porcentaje 0.6% es el mayor decrecimiento nacional debido a la crisis mundial que afectó a los países desarrollados y repercutió sobre los países en desarrollo.

El crecimiento económico dentro del país es un indicador prioritario en función de que a partir del mismo el cooperativismo obtiene una oportunidad para su inclusión y desarrollo mayoritario.

#### Tasas de Interés

“Se define la tasa de interés como el rendimiento porcentual que se paga durante algún periodo contra un préstamo seguro, al que rinde cualquier forma de capital monetario en un mercado competitivo exento de riesgos, o en el que todos los riesgos están ya asegurados mediante primas adecuadas”<sup>13</sup>

Es así como la tasa de interés se caracteriza por el uso que el prestatario debe pagar de un capital ajeno a él, esto se conoce como tasa activa; mientras que la tasa pasiva es aquella que el mismo prestatario obtiene de su prestamista.

---

<sup>13</sup> Ortiz O. (2001). El Dinero la teoría, la política y las instituciones. México. Pág. 127.

**Tabla N° 3: Tasas de Interés**

| Tasas de Interés  |         |   |         |
|---|---------|---|---------|
| Junio 2015  |         |   |         |
| <b>1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>               |         |   |         |
| Tasas Referenciales   |         | Tasas Máximas                                 |         |
| Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:                  | % anual | Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento: | % anual |
| Productivo Corporativo  | 8,70    | Productivo Corporativo                        | 9,33    |
| Productivo Empresarial  | 9,78    | Productivo Empresarial                        | 10,21   |
| Productivo PYMES  | 11,16   | Productivo PYMES                              | 11,83   |
| Consumo   | 15,84   | Consumo                                       | 16,30   |
| Vivienda  | 10,62   | Vivienda                                      | 11,33   |
| Vivienda de Interés Público   | -       | Vivienda de Interés Público                   | 4,99    |
| Microcrédito Acumulación Ampliada                                   | 22,02   | Microcrédito Acumulación Ampliada             | 25,50   |
| Microcrédito Acumulación Simple                                     | 24,86   | Microcrédito Acumulación Simple               | 27,50   |
| Microcrédito Minorista  | 27,47   | Microcrédito Minorista                        | 30,50   |
| <b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVA EFECTIVA PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b> |         |   |         |
| Tasas Referenciales   | % anual | Tasas Máximas                                 | % anual |
| Depósitos a plazo   | 5,48    | Depósitos de Ahorro                           | 1,24    |
| Depósitos monetarios  | 0,54    | Depósitos de Tarjetahabiente                  | 1,24    |
| Operaciones de Reporto  | 0,08    |   |         |
| <b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVA EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b> |         |   |         |
| Tasas Referenciales   | % anual | Tasas Máximas                                 | % anual |
| Plazo 30-60   | 4,44    | Plazo 121-180                                 | 5,97    |
| Plazo 61-90   | 4,56    | Plazo 181-360                                 | 6,66    |
| Plazo 91-120  | 5,55    | Plazo 361 y más                               | 7,61    |
| <b>4 OTRAS TASAS REFERENCIALES</b>                                  |         |   |         |
| Tasa Pasiva Referencial   | 5,48    | Tasa Legal                                    | 8,70    |
| Tasa Activa Referencial   | 8,70    | Tasa Máxima Convencional                      | 9,33    |

Fuente: Boletín Banco Central  
Elaborado por: Autor

La tabla desarrollada presenta cada una de las opciones que se posee en el momento de prestación de capital, todo en función de cual sea el segmento al que pertenece, es así como se presentan tasas referenciales aplicables dentro de un proceso crediticio.

El boletín del Banco Central presenta una guía primordial todo basado en las distintas opciones de segmento, así como el tipo de depósito u operación y de igual forma el plazo que se tiene de pago.

**Tabla N° 4: Tasas de Interés Activa y Pasiva**

|              | <b>TASA ACTIVA</b> | <b>TASA PASIVA</b> |
|--------------|--------------------|--------------------|
| <b>FECHA</b> | <b>VALOR</b>       | <b>VALOR</b>       |
| Jun-2015     | 8.70%              | 5.48%              |
| Dic-2014     | 8.19%              | 5.18%              |
| Dic-2013     | 8.17%              | 4.53%              |
| Dic-2012     | 8.17%              | 4.53%              |

Fuente: Boletín Banco Central  
Elaborado por: Autor

Las tasas de interés en el último periodo (2015) incrementaron en 0,51 puntos porcentuales en la tasa activa y en 0,3 puntos porcentuales en la tasa pasiva por lo cual el pago por parte de los cuenta ahorristas es mayor a los réditos recibidos, por lo que se considera una amenaza en virtud de que el rubro de cobranza puede incrementar y afectar la realidad socioeconómica de los clientes y socios.

### Balanza Comercial

La balanza comercial presenta los distintos movimientos y procesos de compra y venta internacional...”La Balanza Comercial es favorable si las exportaciones superan a las importaciones o puede ser desfavorable si son inferiores las exportaciones en comparación con las importaciones”.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Mercado S. (2000). Comercio Internacional I: Mercadotecnia internacional importación-exportación. México. Pág. 22.

**Tabla N° 5: Balanza Comercial**

| <b>BALANZA COMERCIAL</b>         |  |                         |                         |                         |                         |                               |
|----------------------------------|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| <b>VALOR USD FOB en millones</b> |  |                         |                         |                         |                         |                               |
|                                  |  | <b>Ene-Jul<br/>2011</b> | <b>Ene-Jul<br/>2012</b> | <b>Ene-Jul<br/>2013</b> | <b>Ene-Jul<br/>2014</b> | <b>Variación2014/2013 (%)</b> |
| Exportaciones totales            |  | 13022,02                | 14129,22                | 14269,19                | 15590,60                | 9,.26                         |
| Importaciones totales            |  | 12712,20                | 13924,60                | 15117,80                | 14984,80                | -0.88                         |
| Balanza Comercial - Total        |  | 309,82                  | 204,62                  | -848,61                 | 605,80                  | 71,39                         |

Fuente: Boletín Banco Central  
Elaborado por: Autor

Al concluir el primer semestre del año 2014, la Balanza Comercial del país presenta un superávit comercial de USD 605.80 millones; este valor representa una variación del 71,39% de crecimiento a través de lo cual el déficit comercial del año 2013 se ve abolido.

El superávit comercial permite concretar que dentro del país en el último año existe un flujo positivo, por lo cual el dinero ingresa en mayor volumen del que se sale, cabe recalcar que esta situación beneficia al mercado nacional ya que el país ha incrementado su capacidad de comercialización internacional.

La balanza comercial presentó una caída (pérdida) en el 2013 y un crecimiento en el 2014; si la fluctuación se repite del primer año en mención el sistema cooperativista verá mermado el hecho de que no existirá un ingreso y flujo de dinero destinado a las cooperativas.

#### Riesgo País

“El Riesgo País es la medida del riesgo de realizar un préstamo a ciertos países, comprende la capacidad o incapacidad de cumplir con los pagos del capital o de los intereses al momento de su vencimiento. Es un índice que pretende exteriorizar la

evolución del riesgo que implica la inversión en instrumentos representativos de la Deuda Externa emitidos por gobiernos de países emergentes”<sup>15</sup>

**Tabla N° 6: Riesgo País**

| <b>FECHA</b>  | <b>VALOR</b> |
|---------------|--------------|
| Junio-03-2015 | 740.00       |
| Junio-02-2015 | 732.00       |
| Junio-01-2015 | 730.00       |
| Mayo-31-2015  | 735.00       |
| Mayo-30-2015  | 735.00       |
| Mayo-29-2015  | 735.00       |
| Mayo-28-2015  | 738.00       |
| Mayo-27-2015  | 704.00       |
| Mayo-26-2015  | 700.00       |
| Mayo-25-2015  | 683.00       |
| Mayo-24-2015  | 683.00       |
| Mayo-23-2015  | 683.00       |
| Mayo-22-2015  | 683.00       |
| Mayo-21-2015  | 684.00       |
| Mayo-20-2015  | 682.00       |
| Mayo-19-2015  | 689.00       |
| Mayo-18-2015  | 667.00       |
| Mayo-17-2015  | 670.00       |
| Mayo-16-2015  | 670.00       |
| Mayo-15-2015  | 670.00       |
| Mayo-14-2015  | 649.00       |
| Mayo-13-2015  | 618.00       |
| Mayo-12-2015  | 625.00       |
| Mayo-11-2015  | 614.00       |
| Mayo-10-2015  | 628.00       |
| Mayo-09-2015  | 628.00       |
| Mayo-08-2015  | 628.00       |
| Mayo-07-2015  | 637.00       |
| Mayo-06-2015  | 627.00       |
| Mayo-05-2015  | 644.00       |

Fuente: Boletín Banco Central  
Elaborado por: Autor

El incremento del valor del riesgo país para las entidades dentro del ámbito cooperativo es perjudicial, como se ve en el país ha incrementado el valor del riesgo país por lo cual es más riesgoso el que ingresen un mayor número de inversiones extranjeras.

<sup>15</sup> Pozo M. Revista Judicial. Derechoecuador.com

El riesgo país dentro del tiempo en estudio presenta un incremento al finalizar el mes de junio de 2015 por lo cual a nivel internacional los países extranjeros están catalogando al Ecuador como un país con riesgo de pago de créditos extranjeros por lo que es una amenaza para todo el sistema financiero nacional.

### 2.3.1.2 Factor Político

El factor político es uno de los ámbitos que se han desarrollado con mayor incidencia dentro del Plan Nacional del Buen Vivir que se estableció dentro del país, aplicando un análisis coyuntural se visualiza dentro del objetivo número uno en el cual se detalla un enfoque de participación de cada uno de los actores inmersos dentro de las políticas públicas en el país, de igual forma se ha establecido el correcto uso de los recursos financieros dentro del ámbito de las labores públicas con lo cual la Cooperativa tendrá en cuenta directamente las diferentes resoluciones y procesos que se dan a nivel político para que de esta manera se proceda a una actualización constante y evitar complicaciones dentro de los procesos legales.

Existen una serie de elementos los mismos que pueden verse afectados si no existe un correcto aseguramiento de la inversión empresarial basado en los riesgos políticos del país, entre ellos:

- Minimización considerable de los beneficios rentables dentro de la economía de la entidad.
- Capacidad de respuesta frente a la liquidez que los usuarios desean y,
- Seguridad financiera de los activos que se poseen en la entidad.

En éste contexto la importancia que tiene el factor político en el cooperativismo es fundamental ya que establece con claridad la labor diaria y constante que tienen las entidades a partir de la aplicación de leyes, acuerdos y principios existentes.

### 2.3.1.3 Factor Legal

El factor legal se basa y está directamente relacionada con la ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, la misma que ha sido publicada en el Registro Oficial el 10 de mayo de 2011, bajo la cual se da un reconocimiento, fomento y regulación de las cooperativas-asociaciones productivas (economía solidaria), microempresas (economía popular) y también al sector financiero popular y solidario constituido principalmente por cooperativas de ahorro y crédito (COAC).

La Cooperativa tiene una normativa interna y externa regulada por la normativa nacional que se aplica al ámbito del cooperativismo, esto debido a que la función principal de la entidad es la intermediación financiera, entre la normativa se tienen:

- Ley de Seguridad Social.
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica Administrativa Financiera y Contable
- Reglamento General del Servicio de Rentas Internas
- Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón.
- Constitución Política del Estado.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Código del Trabajo.

Cabe establecer que el marco legal bajo el cual trabaja la Cooperativa es una oportunidad por cuanto se garantiza la legalidad de los derechos de la institución, la conservación colectiva y la confianza en el sector financiero.

#### 2.3.1.4 Factores Sociales

Estableciendo un análisis coyuntural a través del Plan Nacional del Buen Vivir en el cual se hace referencia dentro del Objetivo número tres la desmercantilización del bienestar social concepto que colabora a la idea de formación de un correcto vínculo entre el ámbito de los actores sociales y los económicos.

El ámbito de los factores sociales permite la correcta observación de las diferentes características que poseen las personas dentro de un lugar establecido por ejemplo las tradiciones, cultura y costumbres, es así como se establecen si los servicios ofertados por la cooperativas son aceptados y utilizados de manera correcta todo en función de una realidad social.

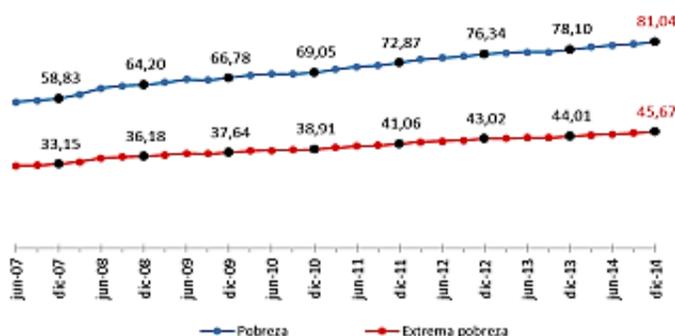
Ahora bien el mayor problema de carácter social que se vive en nuestra sociedad es el ahorro futuro debido a los inmensos niveles de consumismo que se presentan en la realidad ecuatoriana, por lo tanto dentro de la parte financiera de la Cooperativa la creación de planes de ahorro es la oportunidad básica y necesaria para que las familias destinen parte de sus ingresos al ahorro y no solo al consumismo.

#### Pobreza

En el Ecuador se desarrolló la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) con lo cual se muestra que para el mes de diciembre del año 2014 la pobreza se ubicó en 22.49% presentando una disminución del 3.06% con respecto al 25.55% de diciembre del 2013.

La tendencia nacional muestra una reducción constante de la pobreza todo a partir de la correcta y necesaria inclusión de la sociedad dentro del ámbito laboral, es fundamental tomar en cuenta que la pobreza extrema nacional no presenta una variación estadísticamente significativa ya que la disminución del 2013 al 2014 apenas fue de 0.96%.

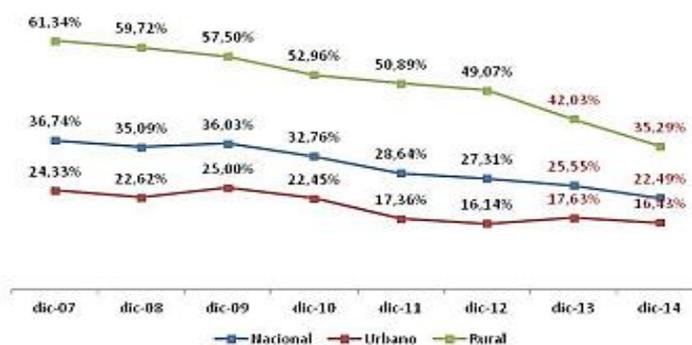
**Gráfico N° 4: Evolución nominal de líneas de pobreza y pobreza extrema**



Fuente: ENEMDU – Diciembre 2014  
Elaborado por: Autor

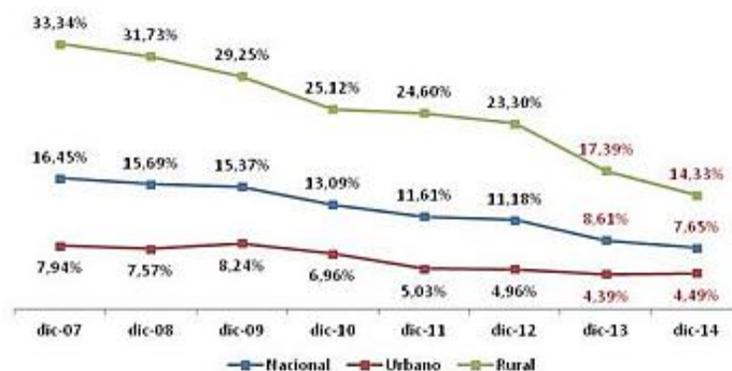
El ENEMDU indica que en el mes de diciembre del año 2014 la línea de pobreza se encontraba en un valor de 81,04 dólares mensuales y de igual forma la pobreza extrema muestra un valor de 45,67 dólares, estudiando esta base real se concluye que en la economía nacional se tiene una incidencia del 22,49% de la pobreza y 7,65% de la pobreza extrema, esto se puede visualizar en los gráficos siguientes:

**Gráfico N° 5: Evolución de la pobreza**



Fuente: ENEMDU – Diciembre 2014  
Elaborado por: Autor

**Gráfico N° 6: Evolución de la pobreza extrema**



Fuente: ENEMDU – Diciembre 2014

Elaborado por: Autor

Tanto en la evolución de la pobreza y de la pobreza extrema se presentan decrecimientos en el período de estudio con lo cual se da apertura a un mayor equilibrio tanto económico como social, basado en los resultados numéricos que muestran las tablas previamente planteadas, la disminución del sector social inmerso en la pobreza ha sido considerable por lo cual constituye un mercado factible de inclusión para la Cooperativa; este caso no se presenta con la pobreza extrema en la cual la disminución es mínima.

## Desempleo

La disminución del desempleo se puede considerar como exitosa debido a que los puntos porcentuales que se muestran en datos estadísticos son considerables, es así como la realidad del país comparada con lo que se daba en décadas pasadas en las cuales no se permitía que la población económicamente activa en edad de trabajar tenga visión de inversión y productividad, ha cambiado de manera infalible.

**Tabla N° 7: Tasas de desempleo**

| <b>FECHA</b>       | <b>VALOR</b> |
|--------------------|--------------|
| Diciembre-31-2014  | 4.54%        |
| Septiembre-30-2014 | 4.65%        |
| Junio-30-2014      | 5.71%        |
| Marzo-31-2014      | 5.60%        |
| Diciembre-31-2013  | 4.86%        |
| Septiembre-30-2013 | 4.55%        |
| Junio-30-2013      | 4.89%        |
| Marzo-31-2013      | 4.64%        |
| Diciembre-31-2012  | 5.00%        |
| Septiembre-30-2012 | 4.60%        |
| Junio-30-2012      | 5.19%        |
| Marzo-31-2012      | 4.88%        |
| Diciembre-31-2011  | 5.07%        |
| Septiembre-30-2011 | 5.52%        |
| Junio-30-2011      | 6.36%        |
| Marzo-31-2011      | 7.04%        |
| Diciembre-31-2010  | 6.11%        |
| Septiembre-30-2010 | 7.44%        |
| Junio-30-2010      | 7.71%        |
| Marzo-31-2010      | 9.09%        |
| Diciembre-31-2009  | 7.93%        |
| Septiembre-30-2009 | 9.06%        |
| Junio-30-2009      | 8.34%        |
| Marzo-31-2009      | 8.60%        |

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Autor

Mantener y desarrollar una mentalidad de minimización del desempleo es una oportunidad dentro del mercado corporativo, esto en función de un mayor abarcamiento del mercado crediticio, de igual forma el desempleo siempre se ha

constituido como una amenaza para las instituciones públicas y privadas debido a que se ve mermado el poder adquisitivo.

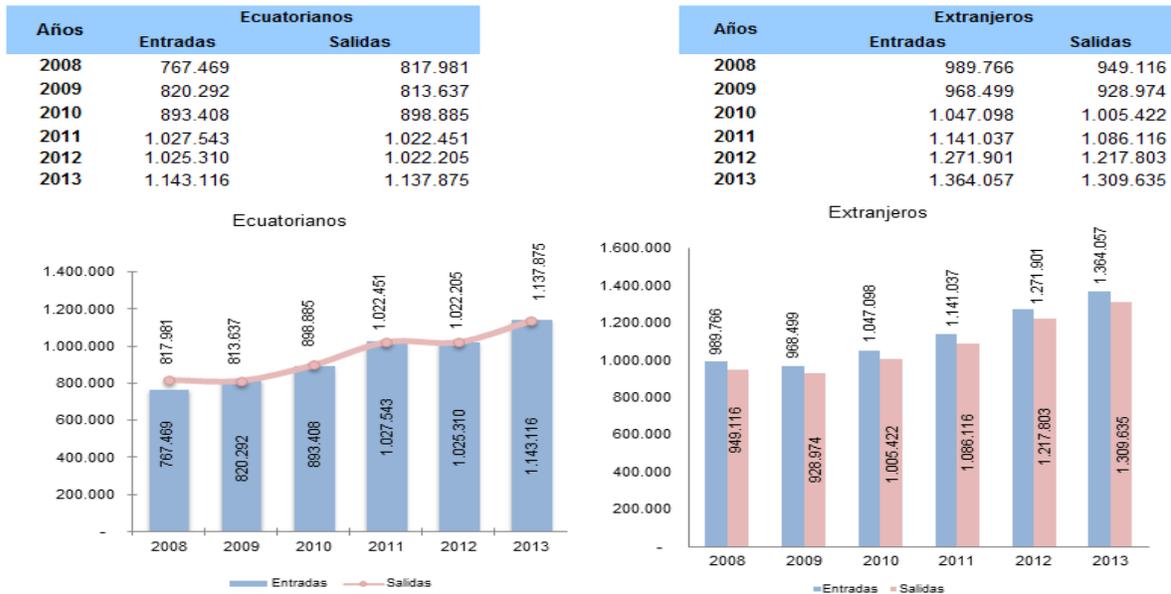
## Migración

La migración presenta una serie de factores negativos que han plasmado una mentalidad negativa bajo la cual el proceso migratorio ha crecido en las últimas décadas dentro del país, entre las principales se tienen:

- Mal uso de los recursos financieros propios del país.
- Incapacidad administrativa gubernamental para unificación necesidades de la sociedad y la realidad del país.
- Índice negativo creciente de la corrupción propia nacional.

En los dos últimos años ha existido una disminución debido a la repatriación ecuatoriana a nivel mundial por decisiones gubernamentales, las estadísticas muestran que en el año 2013 fue de 1.143.116 de personas contra una salida de 1.137.875.

**Gráfico N° 7: Entrada y salida de ecuatorianos y extranjeros  
Periodo 2008-2013**



Fuente: Base de datos entradas y salidas internacionales 2013

El Gráfico N° 7 muestra que en los dos últimos años del período el ingreso de ecuatorianos al país creció en un 11,49% mientras que las personas extranjeras que llegaron al país fueron del 11,31%, el mantener una mayor porcentaje a favor de compatriotas que ingresan al país es viable y favorable, esto en función de que se pueda dar la apertura a saldar las necesidades de trabajo para los ecuatorianos.

Para la Cooperativa el estudio de la migración es una oportunidad directa en función de que los ingresos recibidos en función de remesas que envían los ecuatorianos permite una mayor circulación de dinero en el país y de igual forma se viabiliza la idea de incrementar el ahorro e inversión.

### 2.3.1.5 Factor Tecnológico

“Un escenario dotado de una diversidad y pujanza muy superiores, con un liderazgo que refleja el triunfo del código abierto, y que condiciona un nuevo mercado

de hardware: clásicos fabricantes de PCs como Lenovo, HP o Dell, en un mercado en recesión, sustituidos por empresas como Apple, Samsung, HTC y similares, en un segmento en fuerte crecimiento.”<sup>16</sup>

El avance tecnológico en los últimos años ha crecido de manera considerable, con lo cual se puede mejorar la calidad de las organizaciones en los siguientes aspectos:

- Reducción de tiempos y costos
- Desarrollo e incremento de la productividad.
- Rapidez en la entrega de información.
- Mejoramiento de los resultados.

El ámbito cooperativista sugiere que de modo directo se gestione los diversos recursos tecnológicos que se posean con la idea final de realizar un proceso de gestión de negocio mucho más completo considerando la innovación propia que la actualidad exige.

#### 2.3.1.6 Factor Ecológico

Dentro del ámbito financiero los aspectos de carácter ambiental presentan una mayor influencia, esto en virtud del consumo de recursos que se dan dentro de las operaciones y actividades diarias basadas en la razón social, este factor de manera directa posee una influencia dentro de lo que es el criterio ambiental de riesgo, es así como la ayuda que se daría se enfoca al diseño directo de un sistema bajo el cual se de una evaluación y gestión de riesgos ambientales.

Los recursos propios de la Cooperativa de uso diario se enfocan en los siguientes:

- Consumo de energía.

---

<sup>16</sup> DANS, Enrique. El escenario tecnológico, mi columna de esta semana en Expansión. Blog: <http://www.enriquedans.com/2012/12/el-escenario-tecnologico-mi-columna-de-esta-semana-en-expansion.html>

- Consumo de agua.
- Transporte.
- Suministros
- Reciclaje.

El correcto y apropiado manejo de dichos recursos son los que favorecen de manera correcta al medio ambiente y generan un ahorro de recursos significativos lo que conlleva un ahorro de dinero.

### **2.3.2 Microambiente**

Son factores que influyen en la capacidad para satisfacer a los clientes y actúan en el entorno inmediato de la Institución y puede intentar controlar y lograr los cambios deseados. Los factores que se puede tomar en cuenta están los proveedores, clientes y la competencia.

#### **2.3.2.1 Proveedores**

Los proveedores son personas naturales y jurídicas que forman parte de la actividad empresarial para abastecer de insumos, materiales de oficina y otros para la operación y funcionamiento de la Cooperativa. La encuesta que se aplicó a los proveedores de la Cooperativa fue la siguiente:

# UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### ENCUESTA A PROVEEDORES

#### Objetivo:

Recabar información sobre el servicio que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón en cuanto a la relación con sus proveedores.

#### Instructivo:

Con toda la honestidad y franqueza se digna contestar las siguientes preguntas marcando con una “X” la respuesta según su criterio:

- Cuánto tiempo ha sido Proveedor de la Cooperativa?
  - a) 0 a 1 año \_\_\_\_\_
  - b) 1 a 2 años \_\_\_\_\_
  - c) 2 a 3 años \_\_\_\_\_
  - d) 3 años en adelante \_\_\_\_\_
  
- Cómo es el trato que usted recibe del personal de la Cooperativa?
  - a) Cordial \_\_\_\_\_
  - b) Amable \_\_\_\_\_
  - c) Indiferente \_\_\_\_\_
  
- El personal de compras de la Cooperativa le ofrece una comunicación que es
  - a) Excelente \_\_\_\_\_
  - b) Muy Buena \_\_\_\_\_
  - c) Buena \_\_\_\_\_
  - d) Mala \_\_\_\_\_
  
- Con qué frecuencia la Cooperativa requiere de sus productos y/o servicios?
  - a) 0 a 30 días \_\_\_\_\_
  - b) 30 a 60 días \_\_\_\_\_
  - c) 60 días en adelante \_\_\_\_\_
  
- La Calidad de sus productos y/o servicios comparados con la competencia son
  - a) Excelentes \_\_\_\_\_
  - b) Buenos \_\_\_\_\_
  - c) Regulares \_\_\_\_\_
  - d) Malos \_\_\_\_\_
  
- El tiempo de respuesta que maneja la Cooperativa al momento de presentar las respectivas pro-formas de compra son
  - a) Inmediatas \_\_\_\_\_
  - b) Lentas \_\_\_\_\_
  - c) Tardías \_\_\_\_\_

- Qué tipo de financiamiento otorga a la Cooperativa?
  - a) De 0 a 30 días \_\_\_\_\_
  - b) De 30 a 60 días \_\_\_\_\_
  - c) De 60 días en adelante \_\_\_\_\_
  - d) Ninguno de los anteriores \_\_\_\_\_
- Considera Ud. que la Cooperativa cumple puntualmente con sus pagos
  - a) Siempre \_\_\_\_\_
  - b) Casi siempre \_\_\_\_\_
  - c) Nunca \_\_\_\_\_
- Conoce los productos y/o servicios que ofrece la Cooperativa
  - Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Gracias por su colaboración.**

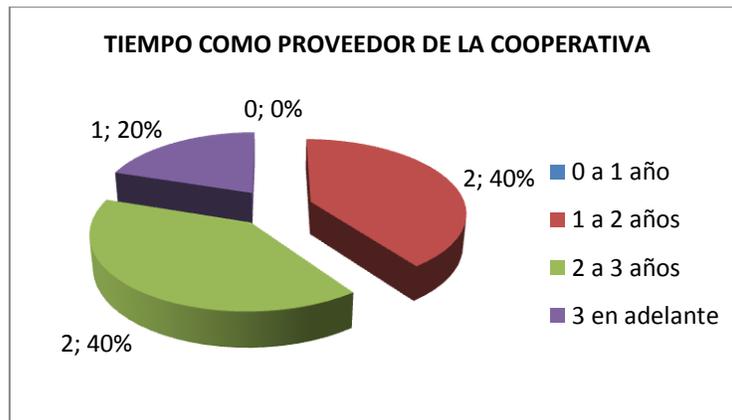
Los principales proveedores que proporcionan los recursos materiales e insumos que necesita la Cooperativa y una vez realizada la encuesta, los resultados son los siguientes:

**Tabla N° 8: Tabulación encuesta proveedores**

| N° Ítem    | 1  | 2  | 3   |
|------------|--|--|---|
| Respuestas | 0 a 1 año: 0<br>1 a 2 años: 2<br>2 a 3 años: 2<br>3 en adelante: 1                                   | Cordial: 2<br>Amable: 3<br>Indiferente: 0              | Excelente: 0<br>Muy Buena: 3<br>Buena: 2<br>Mala: 0 |
| N° Ítem    | 4  | 5  | 6   |
| Respuestas | 0 a 30 días: 2<br>30 a 60 días: 2<br>60 días en adelante: 1  | Excelentes: 3<br>Buenos: 2<br>Regulares: 0<br>Malos: 0 | Inmediatas: 3<br>Lentas: 2<br>Tardías: 0            |
| N° Ítem    | 7  | 8  | 9   |
| Respuestas | De 0 a 30 días: 1<br>De 30 a 60 días: 3<br>De 60 días en adelante: 1<br>Ninguno de los anteriores: 0 | Siempre: 3<br>Casi siempre: 2<br>Nunca: 0              | Si: 2<br>No: 3                                      |

Fuente: Encuesta a proveedores  
Elaborado por: Autor

**Gráfico N° 8: Tiempo como proveedor de la Cooperativa**



Elaborado por: Autor

**Tabla N° 9: Tiempo como proveedor de la Cooperativa**

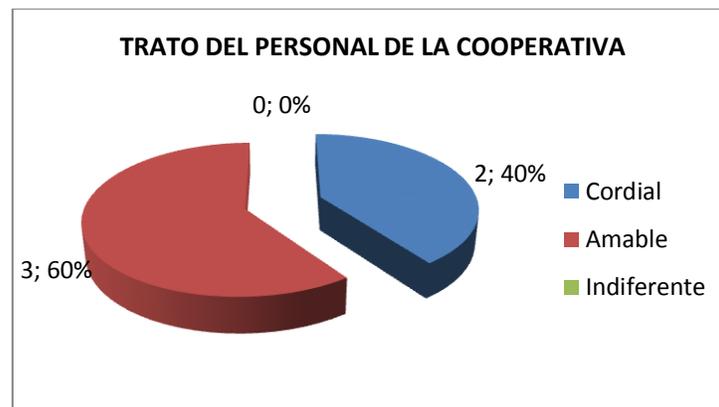
| 0 a 1 año |   | 1 a 2 años |    | 2 a 3 años |    | 3 en adelante |    | TOTAL |
|-----------|---|------------|----|------------|----|---------------|----|-------|
| Nº        | % | Nº         | %  | Nº         | %  | Nº            | %  |       |
| 0         | 0 | 2          | 40 | 2          | 40 | 1             | 20 | 5     |

Fuente: Encuesta a proveedores  
Elaborado por: Autor

De los proveedores encuestados acerca del tiempo que prestan sus servicios a la Cooperativa, el 40% equivalente a dos personas manifiestan de 1 a 2 años, mientras que dos proveedores correspondiente al 40% indican de 2 a 3 años, y el 20% restante equivalente a un proveedor manifiesta que su servicio supera los 3 años.

Los resultados obtenidos determinan una connotación general de una oportunidad debido a que los proveedores son aquellos que mantienen una relación seria y comprometida con la Cooperativa.

**Gráfico N° 9: Trato del personal de la Cooperativa**



Elaborado por: Autor

**Tabla N° 10: Trato del personal de la Cooperativa**

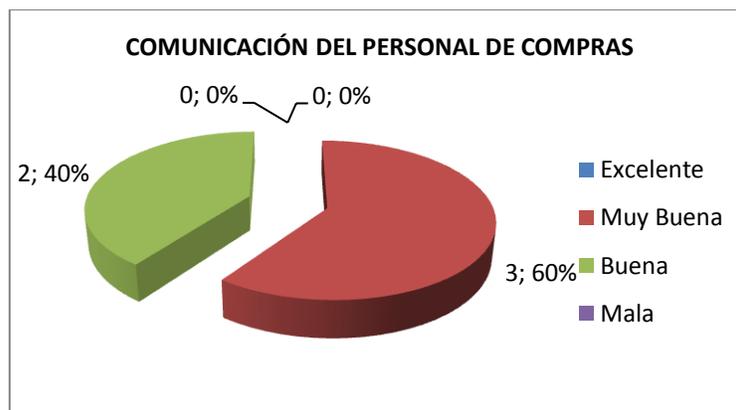
| Cordial |    | Amable |    | Indiferente |   | TOTAL |
|---------|----|--------|----|-------------|---|-------|
| Nº      | %  | Nº     | %  | Nº          | % |       |
| 2       | 40 | 3      | 60 | 0           | 0 | 5     |

Fuente: Encuesta a proveedores  
Elaborado por: Autor

Los proveedores encuestados acerca del trato que reciben del personal un 20% correspondiente a un solo proveedor manifiesta que es un trato cordial, y el restante 80% equivalente a 4 proveedores estipulan que el trato es amable.

En general los proveedores sostienen que el trato que reciben del personal es bueno, por lo tanto es una oportunidad que tiene la Cooperativa y los proveedores en realizar alianzas y garantizar las relaciones comerciales.

**Gráfico N° 10: Comunicación del personal de compras**



Elaborado por: Autor

**Tabla N° 11: Comunicación del personal de compras**

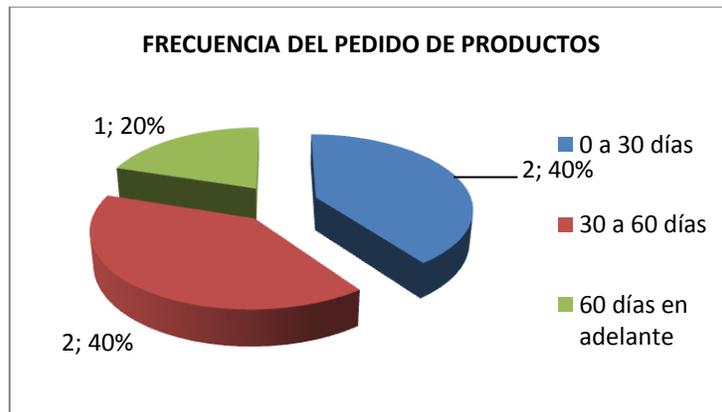
| Excelente |   | Muy Buena |    | Buena |    | Mala |   | TOTAL |
|-----------|---|-----------|----|-------|----|------|---|-------|
| Nº        | % | Nº        | %  | Nº    | %  | Nº   | % |       |
| 0         | 0 | 3         | 60 | 2     | 40 | 0    | 0 | 5     |

Fuente: Encuesta a proveedores

Elaborado por: Autor

En función de los cinco proveedores encuestados acerca de la comunicación que el personal de compras tiene con ellos, se estableció que el 60% correspondiente a tres proveedores indican que es muy buena, por ultimo dos proveedores correspondientes al 40% manifiestan que es buena la comunicación con el personal de compras. Por lo tanto es una oportunidad a futuro para tener acuerdos de compras.

**Gráfico N° 11: Frecuencia del pedido de productos**



Elaborado por: Autor

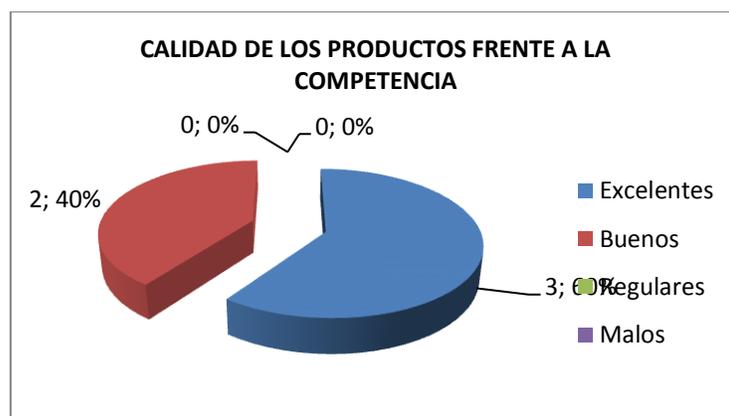
**Tabla N° 12: Frecuencia del pedido de productos**

| 0 a 30 días |    | 30 a 60 días |    | 60 días en adelante |    | TOTAL |
|-------------|----|--------------|----|---------------------|----|-------|
| Nº          | %  | Nº           | %  | Nº                  | %  |       |
| 2           | 40 | 2            | 40 | 1                   | 20 | 5     |

Fuente: Encuesta a proveedores  
Elaborado por: Autor

Acerca de los 5 proveedores encuestados de la frecuencia con la que la Cooperativa pide sus productos, el 40% correspondiente a dos proveedores indican que fluctúa entre 0 a 30 días, mientras que de 30 a 60 días dos proveedores mencionan que reciben pedidos de la institución, y por último un proveedor correspondiente al 40% del total dice que recibe pedidos pasados los 60 días.

**Gráfico N° 12: Calidad de los productos frente a la competencia**



Elaborado por: Autor

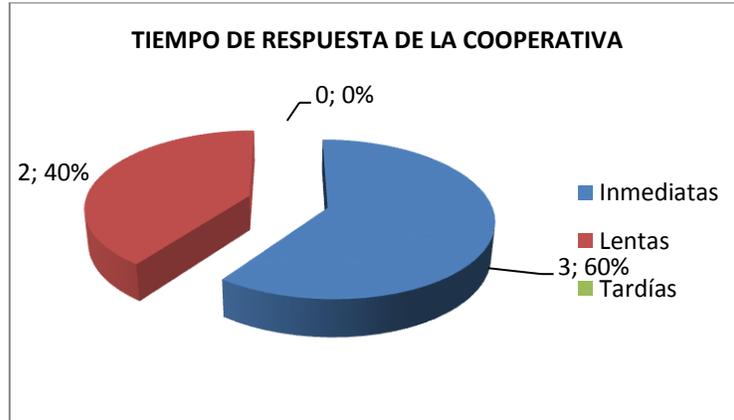
**Tabla N° 13: Calidad de los productos frente a la competencia**

| Excelentes |    | Buenos |    | Regulares |   | Malos |   | TOTAL |
|------------|----|--------|----|-----------|---|-------|---|-------|
| Nº         | %  | Nº     | %  | Nº        | % | Nº    | % |       |
| 3          | 60 | 2      | 40 | 0         | 0 | 0     | 0 | 5     |

Fuente: Encuesta a proveedores  
Elaborado por: Autor

De los cinco proveedores acerca de la calidad de sus productos frente a la competencia un 60% equivalente a tres personas indicaron que son excelentes sus productos, mientras que por otro lado el restante 40% correspondiente a dos proveedores manifestaron que sus productos son buenos frente a la competencia. Por lo tanto es una oportunidad para que sigan garantizando la calidad de sus productos y/o servicios.

**Gráfico N° 13: Tiempo de respuesta de la Cooperativa**



Elaborado por: Autor

**Tabla N° 14: Tiempo de respuesta de la Cooperativa**

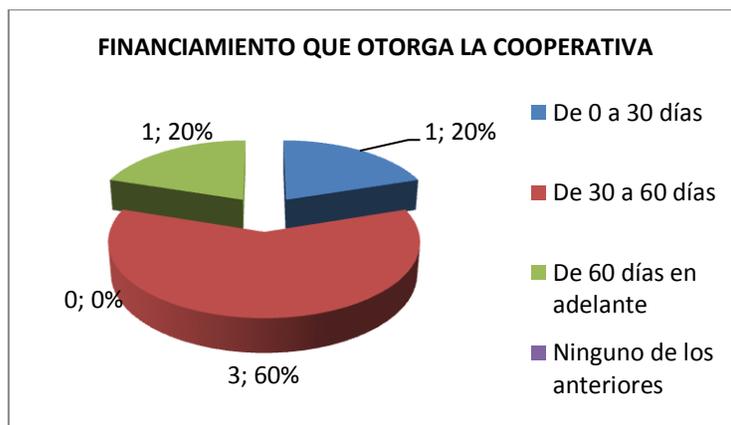
| Inmediatas |    | Lentas |    | Tardías |   | TOTAL |
|------------|----|--------|----|---------|---|-------|
| Nº         | %  | Nº     | %  | Nº      | % |       |
| 3          | 60 | 2      | 40 | 0       | 0 | 5     |

Fuente: Encuesta a proveedores  
Elaborado por: Autor

De los cinco proveedores dentro de la encuesta realizada en función del tiempo de respuesta que tiene la Cooperativa a las proformas presentadas, tres personas del total correspondiente al 60% indicaron que es una respuesta inmediata; por otro lado las restantes dos personas mencionaron que la respuesta es lenta frente a las proformas.

Los resultados que en su mayor porcentaje indican el nivel de respuesta que maneja la Cooperativa son inmediatos, por lo tanto es una oportunidad a los requerimientos de los proveedores.

**Gráfico Nº 14: Financiamiento que otorga a la Cooperativa**



Elaborado por: Autor

**Tabla Nº 15: Financiamiento que otorga a la Cooperativa**

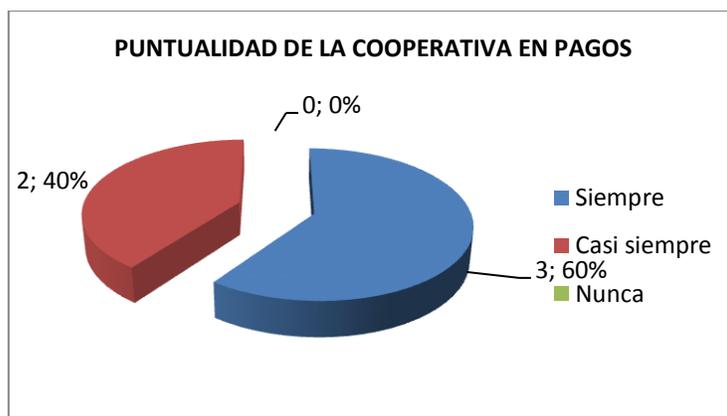
| De 0 a 30 días |    | De 30 a 60 días |    | De 60 días en adelante |    | Ninguno de los anteriores |   | TOTAL |
|----------------|----|-----------------|----|------------------------|----|---------------------------|---|-------|
| Nº             | %  | Nº              | %  | Nº                     | %  | Nº                        | % |       |
| 1              | 20 | 3               | 60 | 1                      | 20 | 0                         | 0 | 5     |

Fuente: Encuesta a proveedores  
Elaborado por: Autor

Del total de cinco proveedores encuestados en referencia al financiamiento que le otorgan a la Cooperativa, un 20% correspondiente a una persona indicó que de 0 a 30 días se otorga a la cooperativa la posibilidad de financiamiento mientras que el 60% manifiesta que el financiamiento va de 30 a 60 días correspondiente a tres personas.

En éste sentido la mayoría de proveedores indican que el nivel de financiamiento que manejan con la Cooperativa no es aceptable por lo tanto es una amenaza para seguir proporcionando los productos y/o servicios requeridos.

**Gráfico N° 15: Puntualidad de la Cooperativa en pagos**



Elaborado por: Autor

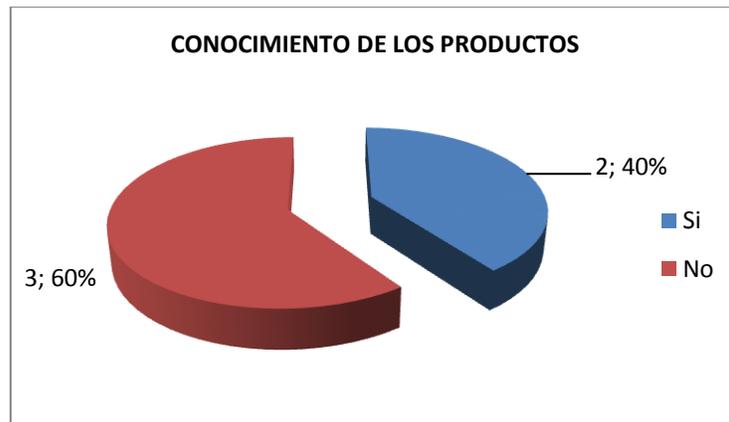
**Tabla N° 16: Puntualidad de la Cooperativa en pagos**

| Siempre |    | Casi siempre |    | Nunca |   | TOTAL |
|---------|----|--------------|----|-------|---|-------|
| Nº      | %  | Nº           | %  | Nº    | % |       |
| 3       | 60 | 2            | 40 | 0     | 0 | 5     |

Fuente: Encuesta a proveedores  
Elaborado por: Autor

De la puntualidad en los pagos que tiene la Cooperativa, de los cinco proveedores se obtiene que por sus servicios un 60% correspondiente a tres personas mencionaron que siempre existe puntualidad, mientras que el restante 40% equivalente a dos proveedores manifestaron que casi siempre existe puntualidad. Por lo que se consideran una oportunidad para seguir proporcionando los productos y/o servicios.

**Gráfico N° 16: Conocimiento de los productos**



Elaborado por: Autor

**Tabla N° 17: Conocimiento de los productos**

| Si |    | No |    | TOTAL |
|----|----|----|----|-------|
| Nº | %  | Nº | %  |       |
| 2  | 40 | 3  | 60 | 5     |

Fuente: Encuesta a proveedores  
Elaborado por: Autor

De los cinco proveedores encuestados acerca del conocimiento que estos tienen de los productos y servicios que otorga la Cooperativa, el 40% equivalente a dos proveedores manifestaron que si tienen conocimiento, mientras que restante 60% correspondiente a tres personas mencionaron que no tienen conocimiento. La mayoría de proveedores no conocen los productos y/o servicios que ofrece la Cooperativa, por lo que es una amenaza.

### 2.3.2.2 Clientes

Según el Reglamento Administrativo Interno discutido y aprobado en la Asamblea General de Representantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de

Nayón celebrada el día 6 de abril del 2013, en el título I de los Socios menciona los requisitos para las personas naturales y jurídicas que cumplan con la capacidad y voluntad de ahorrar, cumpliendo con sus obligaciones de socios establecidas en la normativa interna, condición necesaria para ser beneficiario de todos los derechos que otorga la entidad financiera.

La Cooperativa a diciembre del 2014 tiene la siguiente información:

- Socios activos            3.569
- Socios inactivos        576
- Total socios              4.145

La Cooperativa tiene como socios activos un porcentaje del 85,28% y de inactivos el 14,72%. Por lo tanto es una oportunidad para la Entidad el fortalecimiento de su patrimonio con el ingreso de nuevos socios y de la recuperación de los socios inactivos.

La encuesta que se aplicó a los socios y clientes de la Cooperativa fue la siguiente:

# UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### ENCUESTA A CLIENTES

**Objetivo:**

Recabar información sobre el servicio que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón a sus clientes.

**Instructivo:**

Con toda la honestidad y franqueza se digna contestar las siguientes preguntas marcando con una “X” la respuesta según su criterio:

| <b>POR FAVOR RESPONDA:</b>                          |  |                   |                |              |                  |                  |
|---|--|-------------------|----------------|--------------|------------------|------------------|
| 1.  | Sexo   | M                 | F              |              |                  |                  |
| 2.  | Edad   | 0-17:             | 18-35:         | 36-52:       | 53-69:           | 70- adelante:    |
| <b>Por favor responda bajo la siguiente escala:</b> |  | <b>Deficiente</b> | <b>Regular</b> | <b>Bueno</b> | <b>Muy Bueno</b> | <b>Excelente</b> |
| 3.  | La calidad de los productos y/o servicios que recibe de la Cooperativa son                     |                   |                |              |                  |                  |
| 4   | La seguridad que la Cooperativa da a sus ahorros es  |                   |                |              |                  |                  |
| 5   | Recomendaría o diría a sus familiares o amigos que la Cooperativa, es                          |                   |                |              |                  |                  |
| 6   | La información que el personal le entrega, es  |                   |                |              |                  |                  |
| 7   | La amabilidad y respeto del personal, es   |                   |                |              |                  |                  |
| 8   | La atención prestada por el personal de la Cooperativa, es                                     |                   |                |              |                  |                  |
| 9   | La ubicación de la agencia que Ud. Visita, es  |                   |                |              |                  |                  |
| 10  | La seguridad dentro de la agencia, es  |                   |                |              |                  |                  |
| 11  | La limpieza de la agencia, es  |                   |                |              |                  |                  |
| 12  | Los espacios distribuidos al interior de la agencia para las áreas de atención al público, son |                   |                |              |                  |                  |
| 13  | La decoración de la agencia, es  |                   |                |              |                  |                  |
| 14  | El servicio de parqueadero de vehículos, es  |                   |                |              |                  |                  |

|    |   |          |    |                       |            |
|----|---|----------|----|-----------------------|------------|
| 15 | Son accesibles las agencias que la Cooperativa ha puesto a su disposición | Si       | No |                       |            |
| 16 | Conoce todos los productos y servicios que ofrece la Cooperativa          | Si       | No |                       |            |
|    |   | Adecuado |    | Medianamente Adecuado | Inadecuado |
| 17 | Cuando ha solicitado un crédito, el tiempo de espera es                   |          |    |                       |            |
| 18 | Considera que los costos con los que opera la Cooperativa son             |          |    |                       |            |
| 19 | El horario de atención al cliente es                                      |          |    |                       |            |
| 20 | La realización de un trámite en la Cooperativa es                         |          |    |                       |            |

**Gracias por su colaboración**

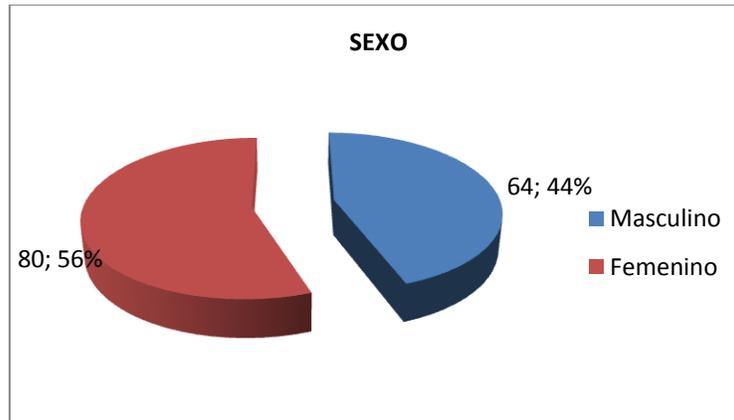
Las encuestas realizadas a los clientes de la Cooperativa con un tamaño de la muestra de 144 personas del total de la población de socios activos, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla N° 18: Tabulación encuesta a Clientes**

| <b>N° Pregunta</b> | <b>1</b>  |    | <b>2</b>              |     | <b>3</b>              |     | <b>4</b>              |    |
|--------------------|-----------|----|-----------------------|-----|-----------------------|-----|-----------------------|----|
| Respuestas         | M         | 64 | 0-17                  | -   | Deficiente            | -   | Deficiente            | -  |
|                    | F         | 80 | 18-35                 | 46  | Regular               | 63  | Regular               | 60 |
| Respuestas         |           |    | 36-52                 | 65  | Buena                 | 66  | Buena                 | 62 |
|                    |           |    | 53-69                 | 23  | Muy buena             | 5   | Muy buena             | 22 |
|                    |           |    | 70-adelante           | 10  | Excelente             | 10  | Excelente             | -  |
|                    |           |    |                       |     |                       |     |                       |    |
| <b>N° Pregunta</b> | <b>5</b>  |    | <b>6</b>              |     | <b>7</b>              |     | <b>8</b>              |    |
| Respuestas         |           |    | Deficiente            | 3   | Deficiente            | -   | Deficiente            | -  |
|                    |           |    | Regular               | 70  | Regular               | 80  | Regular               | 70 |
|                    |           |    | Buena                 | 65  | Buena                 | 35  | Buena                 | 55 |
|                    |           |    | Muy buena             | 6   | Muy buena             | 20  | Muy buena             | 16 |
|                    |           |    | Excelente             | -   | Excelente             | 9   | Excelente             | 4  |
| <b>N° Pregunta</b> | <b>9</b>  |    | <b>10</b>             |     | <b>11</b>             |     | <b>12</b>             |    |
| Respuestas         |           |    | Deficiente            | -   | Deficiente            | -   | Deficiente            | -  |
|                    |           |    | Regular               | 39  | Regular               | 71  | Regular               | 90 |
|                    |           |    | Buena                 | 78  | Buena                 | 55  | Buena                 | 46 |
|                    |           |    | Muy buena             | 27  | Muy buena             | 13  | Muy buena             | 8  |
|                    |           |    | Excelente             | -   | Excelente             | 5   | Excelente             | -  |
| <b>N° Pregunta</b> | <b>13</b> |    | <b>14</b>             |     | <b>15</b>             |     | <b>16</b>             |    |
| Respuestas         |           |    | Deficiente            | 34  | Si                    | 103 | Si                    | 66 |
|                    |           |    | Regular               | 80  | No                    | 41  | No                    | 78 |
|                    |           |    | Buena                 | 28  |                       |     |                       |    |
|                    |           |    | Muy buena             | 2   |                       |     |                       |    |
|                    |           |    | Excelente             | -   |                       |     |                       |    |
| <b>N° Pregunta</b> | <b>17</b> |    | <b>18</b>             |     | <b>19</b>             |     | <b>20</b>             |    |
| Respuestas         |           |    | Adecuado              | 43  | Adecuado              | 110 | Adecuado              | 30 |
|                    |           |    | Medianamente Adecuado | 101 | Medianamente Adecuado | 34  | Medianamente Adecuado | 63 |
|                    |           |    | Inadecuado            | -   | Inadecuado            | -   | Inadecuado            | 51 |

Fuente: Encuesta a clientes  
Elaborado por: Autor

**Gráfico N° 17: Sexo**



Elaborado por: Autor

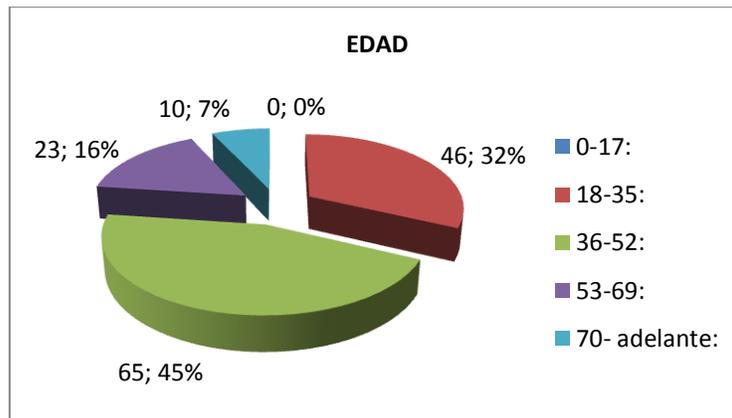
**Tabla N° 19: Sexo**

| Masculino |    | Femenino |    | TOTAL |
|-----------|----|----------|----|-------|
| Nº        | %  | Nº       | %  |       |
| 64        | 44 | 80       | 56 | 144   |

Fuente: Encuesta a clientes  
Elaborado por: Autor

El 56% de la población objeto de estudio son mujeres y el 64% son hombres en relación a la muestra encuestada.

**Gráfico N° 18: Edad**



Elaborado por: Autor

**Tabla N° 20: Edad**

| 0-17: |   | 18-35: |    | 36-52: |    | 53-69: |    | 70- adelante: |   | TOTAL |
|-------|---|--------|----|--------|----|--------|----|---------------|---|-------|
| Nº    | % | Nº     | %  | Nº     | %  | Nº     | %  | Nº            | % |       |
| 0     | 0 | 46     | 32 | 65     | 45 | 23     | 16 | 10            | 7 | 144   |

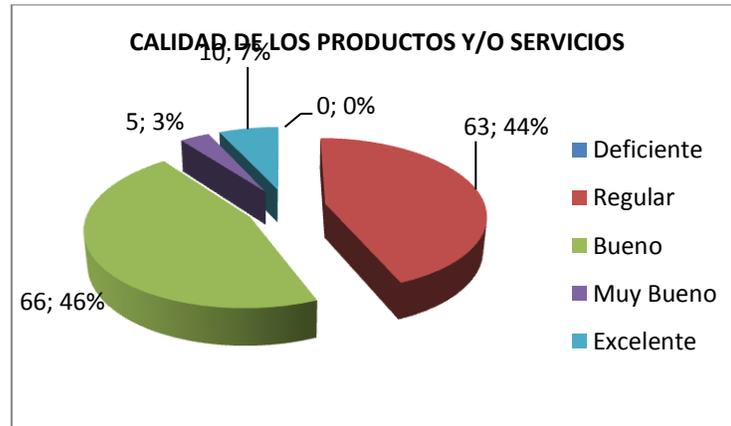
Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Autor

De las personas encuestadas, no existen personas con 17 años o menos, mientras que dentro del rango de 18 a 35 años existen 46 que corresponde al 32%, mientras que por otra parte 65 personas están dentro de las edad de 36 a 52 años correspondiente al 45%, con 16% se encuentran 23 entre el rango de 53 a 69 años y por último 10 personas con una edad de 70 en adelante correspondiendo al 7%.

Para la Cooperativa es una oportunidad por cuanto se tiene un considerable porcentaje del 77% entre el rango de edad de 18 a 52 años, esto es fundamental ya que dentro de esta edad los clientes son más productivos y generan ingresos económicos.

**Gráfico N° 19: Calidad de los productos y/o servicios**



Elaborado por: Autor

**Tabla N° 21: Calidad de los productos y/o servicios**

| Deficiente |   | Regular |    | Bueno |    | Muy Bueno |   | Excelente |   | TOTAL |
|------------|---|---------|----|-------|----|-----------|---|-----------|---|-------|
| Nº         | % | Nº      | %  | Nº    | %  | Nº        | % | Nº        | % |       |
| 0          | 0 | 63      | 44 | 66    | 46 | 5         | 3 | 10        | 7 | 144   |

Fuente: Encuesta a clientes

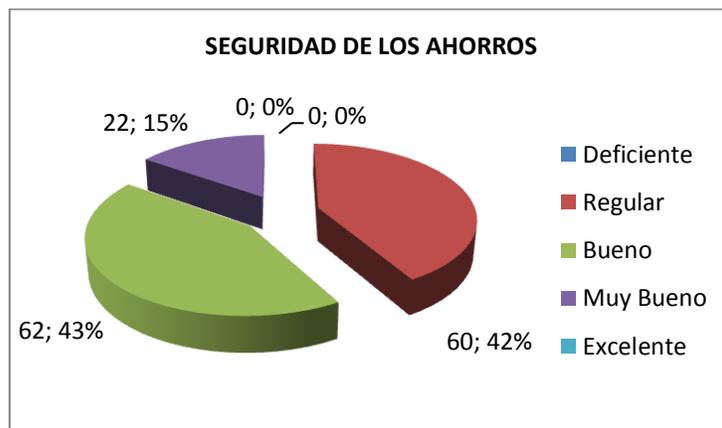
Elaborado por: Autor

De las personas encuestadas acerca de la calidad de los productos, no se presentaron casos de un producto y/o servicio deficiente, mientras que con un 44% correspondiente a 63 clientes la calidad fue regular, 66 clientes manifestaron que la calidad era buena siendo el 46% de la totalidad, por otra parte con un servicio muy bueno fue el 3% correspondiente a 5 clientes y por ultimo 10 clientes catalogaron a la calidad como excelente siendo apenas el 7%.

La interpretación de los datos indica que el criterio de mayor acogida en cuanto a la calidad de los servicios y/o productos que son entregados a los clientes recae en una calidad media, por lo cual es favorable la satisfacción de los clientes pero es

indudablemente un parámetro a crecer, por lo que es una oportunidad para incrementar nuevos socios.

**Gráfico N° 20: Seguridad de los ahorros**



Elaborado por: Autor

**Tabla N° 22: Seguridad de los ahorros**

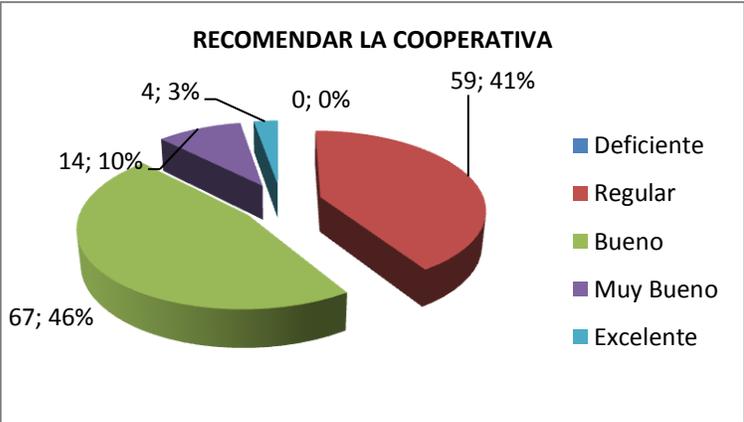
| Deficiente |   | Regular |    | Bueno |    | Muy Bueno |    | Excelente |   | TOTAL |
|------------|---|---------|----|-------|----|-----------|----|-----------|---|-------|
| Nº         | % | Nº      | %  | Nº    | %  | Nº        | %  | Nº        | % |       |
| 0          | 0 | 60      | 42 | 62    | 43 | 22        | 15 | 0         | 0 | 144   |

Fuente: Encuesta a clientes  
Elaborado por: Autor

De los clientes encuestados en función de la seguridad de los ahorros muestra que no existe un servicio deficiente, mientras que con un 42% de 60 clientes notifican que el servicio es regular, por otra parte 62 clientes equivalente al 43% tienen una opinión que el servicio es bueno y un mínimo 15% dice que el servicio es muy bueno esto dicho por 23 clientes de la Cooperativa, por ultimo no existen clientes que consideren que el servicio es excelente.

Con un consistente 85% del total la seguridad de los ahorros se encuentra en rangos de regular y bueno por lo cual se estima que la Cooperativa posee una imagen en cuanto a su responsabilidad social, de igual forma es una oportunidad directa para el incremento del número de socios

**Gráfico N° 21: Recomendar a la Cooperativa**



Elaborado por: Autor

**Tabla N° 23: Recomendar a la Cooperativa**

| Deficiente |   | Regular |    | Bueno |    | Muy Bueno |    | Excelente |   | TOTAL |
|------------|---|---------|----|-------|----|-----------|----|-----------|---|-------|
| Nº         | % | Nº      | %  | Nº    | %  | Nº        | %  | Nº        | % |       |
| 0          | 0 | 59      | 41 | 67    | 47 | 14        | 10 | 4         | 3 | 144   |

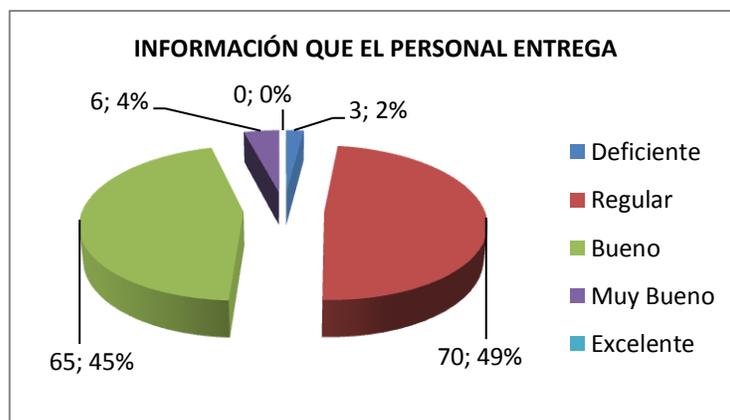
Fuente: Encuesta a clientes  
Elaborado por: Autor

Al desarrollar el ámbito de la recomendación de la Cooperativa se establece que es una oportunidad debido a que se puede establecer la realización de campañas de información de los diferentes productos y servicios, para conseguir el incremento de socios en el corto y mediano plazo.

Todo esto a partir de las encuestas realizadas se obtuvo que no se ha presentado clientes que digan que la Cooperativa es deficiente, por otra parte 59 personas

equivalente al 41% de los clientes dicen que es regular mientras que 67 clientes indican que es buena con un 47%, con un 10% equivalente a 14 clientes mencionan que es buena y apenas un 3% correspondiente a 4 clientes dicen que la Cooperativa es excelente.

**Gráfico N° 22: Información que el personal entrega**



Elaborado por: Autor

**Tabla N° 24: Información que el personal entrega**

| Deficiente |   | Regular |    | Bueno |    | Muy Bueno |   | Excelente |   | TOTAL |
|------------|---|---------|----|-------|----|-----------|---|-----------|---|-------|
| Nº         | % | Nº      | %  | Nº    | %  | Nº        | % | Nº        | % |       |
| 3          | 2 | 70      | 49 | 65    | 45 | 6         | 4 | 0         | 0 | 144   |

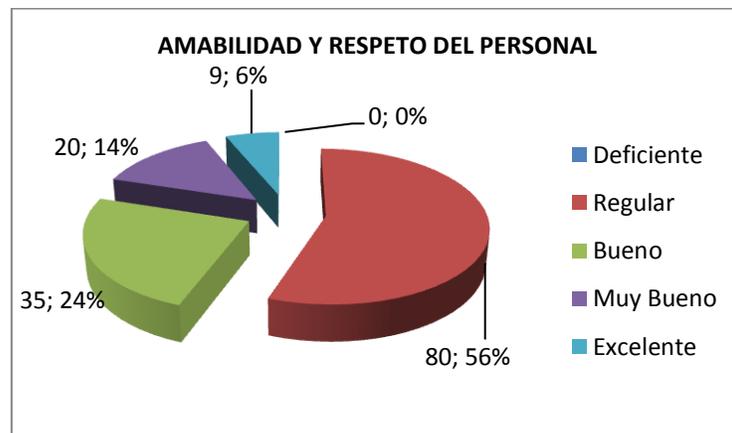
Fuente: Encuesta a clientes  
Elaborado por: Autor

De los encuestados en función de la información que el personal entrega a los clientes, se tiene que 3 clientes correspondiente al 2% recibieron información deficiente, con un 49% equivalente a 70 clientes establecen que dicha información es regular, por otro lado el 45% de los clientes en la encuesta que son 65 personas

dicen que la información es de carácter buena, con un 4% que representa a 6 clientes indican que la información es muy buena.

Es fundamental entender que los resultados indican que para los clientes la información que entregan los empleados de la Cooperativa debe mejorar, por lo cual esto es una oportunidad para que se tomen acciones de mejoramiento administrativo.

**Gráfico N° 23: Amabilidad y respeto del personal**



Elaborado por: Autor

**Tabla N° 25: Amabilidad y respeto del personal**

| Deficiente |   | Regular |    | Bueno |    | Muy Bueno |    | Excelente |   | TOTAL |
|------------|---|---------|----|-------|----|-----------|----|-----------|---|-------|
| Nº         | % | Nº      | %  | Nº    | %  | Nº        | %  | Nº        | % |       |
| 0          | 0 | 80      | 56 | 35    | 24 | 20        | 14 | 9         | 6 | 144   |

Fuente: Encuesta a clientes

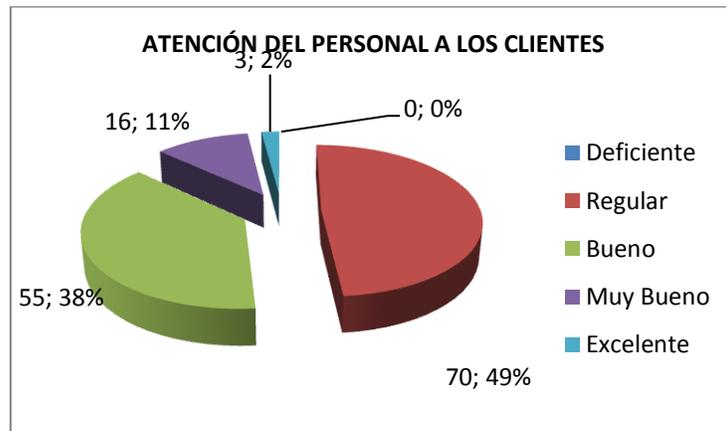
Elaborado por: Autor

De las personas encuestados en función de la amabilidad y respeto del personal hacia los clientes no existe un cliente que presente quejas de un trato deficiente, mientras que un 56% equivalente a 80 clientes piensan que es regular, por otro lado 35 clientes equivalente al 24% indican que es buena, 20 clientes establecen que es

muy buena equivalente a 14% y por último apenas un 6% correspondiente a 9 clientes encuestados establecen que es excelente.

El personal de la institución a través de lo obtenido en los resultados de la encuesta debe de manera inmediata mejorar la amabilidad y el respeto ante los clientes y socios dentro de sus labores y funciones diarias.

**Gráfico N° 24: Atención del personal a los clientes**



Elaborado por: Autor

**Tabla N° 26: Atención del personal a los clientes**

| Deficiente |   | Regular |    | Bueno |    | Muy Bueno |    | Excelente |   | TOTAL |
|------------|---|---------|----|-------|----|-----------|----|-----------|---|-------|
| Nº         | % | Nº      | %  | Nº    | %  | Nº        | %  | Nº        | % |       |
| 0          | 0 | 70      | 49 | 55    | 38 | 16        | 11 | 3         | 2 | 144   |

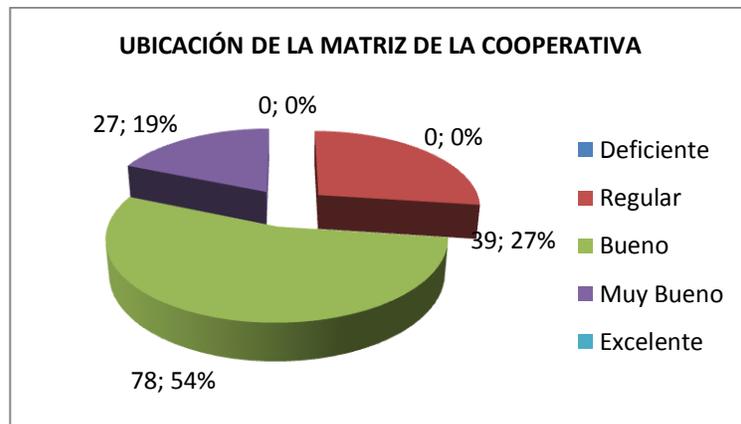
Fuente: Encuesta a clientes  
Elaborado por: Autor

La atención que brinda el personal a los clientes en un 49% equivalente a 70 personas establecen que dicha atención es de carácter regular, con un 38% equivalente a 55 clientes indican que es buena, 16 clientes correspondiente al 11%

manifiestan que es muy buena y por último apenas un 2% de los clientes dicen que el servicio es excelente.

La atención al cliente reflejada en la información obtenida arroja resultados que tiene un nivel aceptable, pero cabe mencionar que es factible el mejoramiento por parte del personal para mantener estándares de calidad, por lo tanto es una oportunidad que tiene el personal de la Cooperativa para brindar información en forma cordial y amable.

**Gráfico N° 25: Ubicación de la matriz de la Cooperativa**



Elaborado por: Autor

**Tabla N° 27: Ubicación de la matriz de la Cooperativa**

| Deficiente |   | Regular |    | Bueno |    | Muy Bueno |    | Excelente |   | TOTAL |
|------------|---|---------|----|-------|----|-----------|----|-----------|---|-------|
| Nº         | % | Nº      | %  | Nº    | %  | Nº        | %  | Nº        | % |       |
| 0          | 0 | 39      | 27 | 78    | 54 | 27        | 19 | 0         | 0 | 144   |

Fuente: Encuesta a clientes

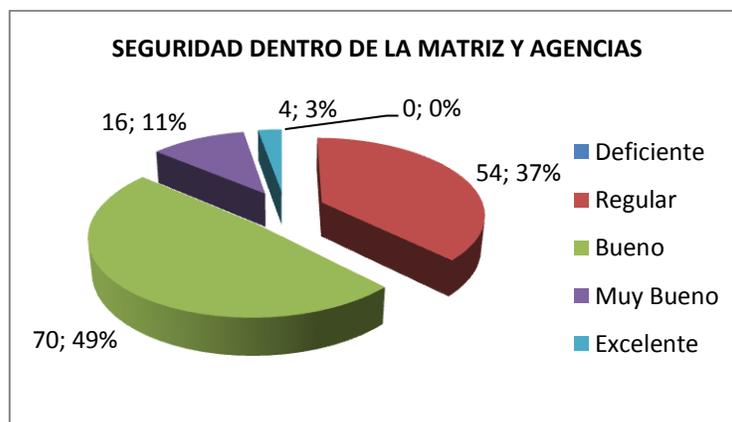
Elaborado por: Autor

La ubicación que tiene la matriz y las agencias de la Cooperativa en un 27% correspondiente a 39 personas establecen que es regular, de igual forma 78 clientes

establecen que es buena, y por último 27 personas establecen que es muy bueno el lugar de la matriz y las agencias.

Es así como la percepción que tienen los clientes que formaron parte de la encuesta es que la visita a la matriz y a las agencias en general en función a su ubicación es buena, por lo que es una oportunidad para lograr una mayor acogida a los actuales y futuros clientes.

**Gráfico N° 26: Seguridad dentro de la matriz y agencias**



Elaborado por: Autor

**Tabla N° 28: Seguridad dentro de la matriz**

| Deficiente |   | Regular |    | Bueno |    | Muy Bueno |    | Excelente |   | TOTAL |
|------------|---|---------|----|-------|----|-----------|----|-----------|---|-------|
| Nº         | % | Nº      | %  | Nº    | %  | Nº        | %  | Nº        | % |       |
| 0          | 0 | 54      | 38 | 70    | 49 | 16        | 11 | 4         | 3 | 144   |

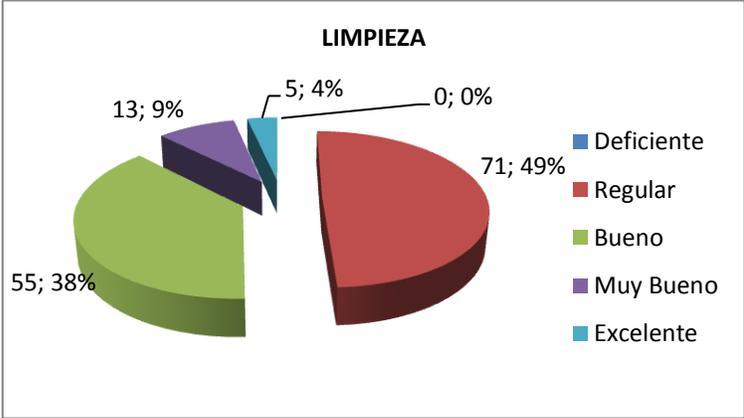
Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Autor

Los encuestados indican que sobre la seguridad prestada en la matriz y agencias de la Cooperativa no existen personas que manifiesten que es deficiente, por otra parte con un 38% equivalente a 54 clientes establecen que es regular, a su vez el 49% de personas mencionan que es buena, mientras que con un 11% correspondiente a 16 clientes dicen que es muy bueno y por último con el 3% correspondiente a 4 personas dicen que es excelente.

La seguridad dentro de la matriz es considerada como una amenaza para socios y clientes por lo cual la reacción de la entidad financiera será de mejorar el proceso interno de seguridad.

**Gráfico N° 27: Limpieza**



Elaborado por: Autor

**Tabla N° 29: Limpieza**

| Deficiente |   | Regular |    | Bueno |    | Muy Bueno |   | Excelente |   | TOTAL |
|------------|---|---------|----|-------|----|-----------|---|-----------|---|-------|
| Nº         | % | Nº      | %  | Nº    | %  | Nº        | % | Nº        | % |       |
| 0          | 0 | 71      | 49 | 55    | 38 | 13        | 9 | 5         | 3 | 144   |

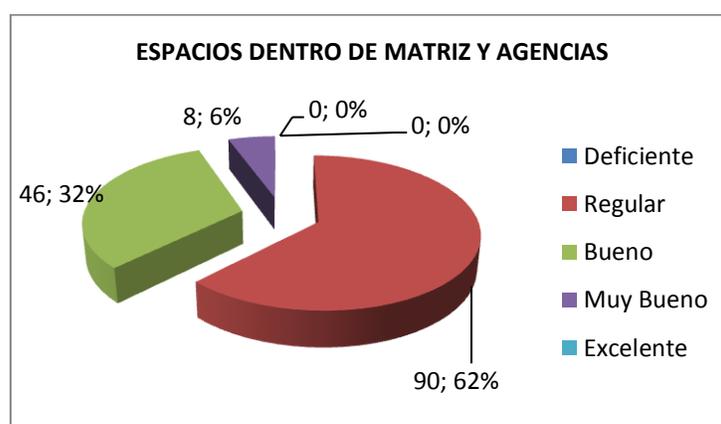
Fuente: Encuesta a clientes  
Elaborado por: Autor

Los encuestados sobre la limpieza en las instalaciones de Cooperativa con 71 clientes correspondiente al 49% mencionan que es regular, 55 personas que es el

38% establecen que es buena, un 9% establecido por 13 personas dicen que es muy buena, por último 5 clientes que es el 3% mencionan que es excelente.

La limpieza en la matriz y agencias para los socios y clientes debe mejorar debido a que se ha considerado como regular este servicio en el interior de las agencias y matriz, por lo cual representa una oportunidad para mejorar.

**Gráfico N° 28: Espacios dentro de la matriz y agencias**



Elaborado por: Autor

**Tabla N° 30: Espacios dentro de la matriz y agencias**

| Deficiente |   | Regular |    | Bueno |    | Muy Bueno |   | Excelente |   | TOTAL |
|------------|---|---------|----|-------|----|-----------|---|-----------|---|-------|
| Nº         | % | Nº      | %  | Nº    | %  | Nº        | % | Nº        | % |       |
| 0          | 0 | 90      | 63 | 46    | 32 | 8         | 6 | 0         | 0 | 144   |

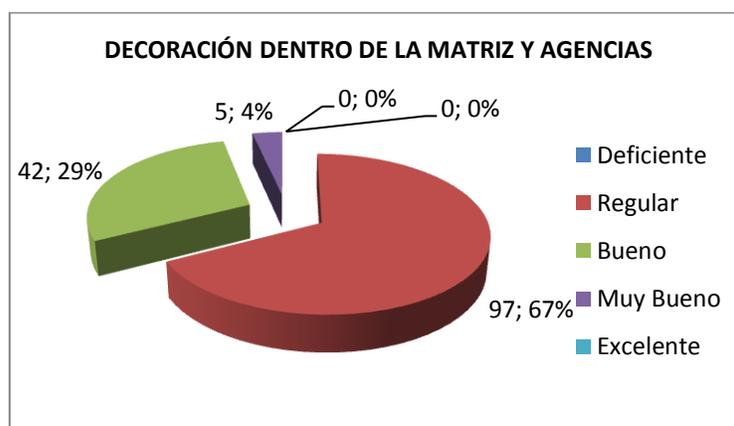
Fuente: Encuesta a clientes  
Elaborado por: Autor

Los encuestados sobre la distribución de los espacios en el interior de la matriz y agencias de la Cooperativa indican que en un 63% correspondiente a 90 clientes establecen que es regular para sus necesidades, por otra parte con un 32%

correspondiente a 46 personas establecen que es buena, por último 8 encuestados establecen que es muy buena la distribución correspondiente al 6% del total.

Es indudable que los espacios en el interior de la matriz y agencias se consideran como una oportunidad para la Cooperativa, esto en virtud de que para socios y clientes los espacios son considerados muy necesarios y funcionales dentro de sus expectativas.

**Gráfico Nº 29: Decoración dentro de la matriz y agencias**



Elaborado por: Autor

**Tabla Nº 31: Decoración dentro de la matriz y agencias**

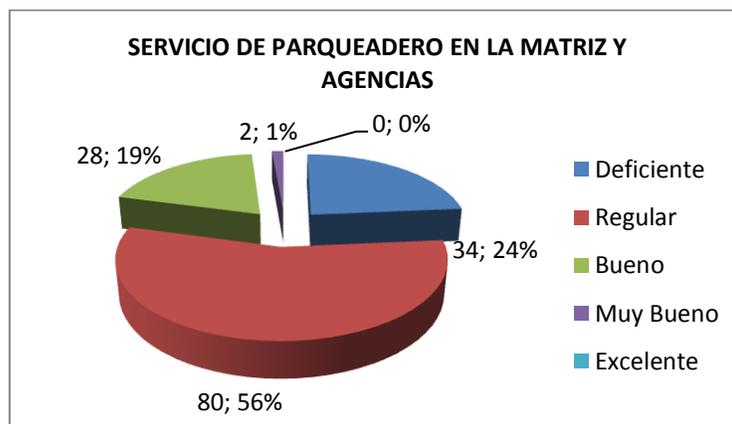
| Deficiente |   | Regular |    | Bueno |    | Muy Bueno |   | Excelente |   | TOTAL |
|------------|---|---------|----|-------|----|-----------|---|-----------|---|-------|
| Nº         | % | Nº      | %  | Nº    | %  | Nº        | % | Nº        | % |       |
| 0          | 0 | 97      | 67 | 42    | 29 | 5         | 3 | 0         | 0 | 144   |

Fuente: Encuesta a clientes  
Elaborado por: Autor

Los encuestados sobre la decoración de los espacios en el interior de la matriz y agencias de la Cooperativa indican en un 67% es regular, un 29% dicen que es buena, un 3% correspondiente a 5 clientes indican que es muy buena.

Los resultados establecen que es una oportunidad para mejorar su imagen y dar una mayor acogida a sus clientes y socios de la Cooperativa.

**Gráfico N° 30: Servicio de parqueadero en la matriz y agencias**



Elaborado por: Autor

**Tabla N° 32: Servicio de parqueadero en la matriz y agencias**

| Deficiente |    | Regular |    | Bueno |    | Muy Bueno |   | Excelente |   | TOTAL |
|------------|----|---------|----|-------|----|-----------|---|-----------|---|-------|
| Nº         | %  | Nº      | %  | Nº    | %  | Nº        | % | Nº        | % |       |
| 34         | 24 | 80      | 56 | 28    | 19 | 2         | 1 | 0         | 0 | 144   |

Fuente: Encuesta a clientes  
Elaborado por: Autor

Acerca del servicio de parqueadero de la matriz y las diferentes sucursales bajo la mentalidad de deficiente se encuentra a 34 clientes correspondientes al 24%, de igual manera con un 56% que son 80 clientes proporcionaron la información de que el servicio de parqueo es regular, mientras que un 19% del total equivalente a 28 clientes dicen que es simplemente bueno, por último el 1% correspondiente a 2 clientes establecen que el mismo es muy bueno.

Bajo la realidad de la Cooperativa al no contar con parqueaderos exclusivos para socios y clientes se considera una amenaza ya que los usuarios se sienten preocupados al momento de realizar sus transacciones por cuanto tienen que dejar sus vehículos en zonas apartadas o sitios no autorizados.

**Gráfico N° 31: Accesibilidad a las agencias**



Elaborado por: Autor

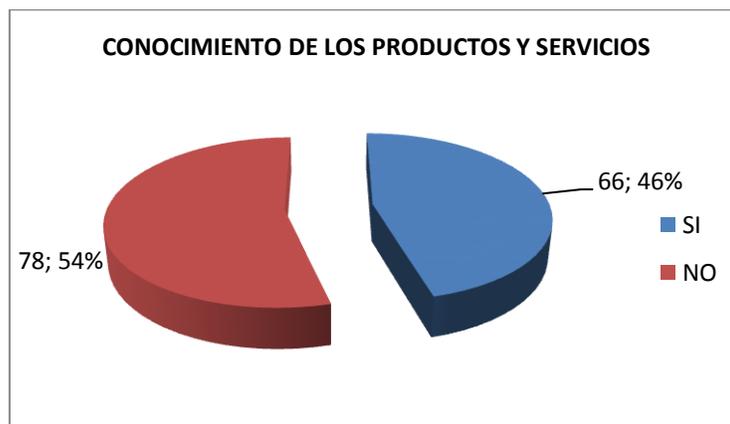
**Tabla N° 33: Accesibilidad a las agencias**

| Si  |    | No |    | TOTAL |
|-----|----|----|----|-------|
| Nº  | %  | Nº | %  |       |
| 103 | 72 | 41 | 28 | 144   |

Fuente: Encuesta a clientes  
Elaborado por: Autor

De los clientes encuestados acerca de la accesibilidad a las diferentes agencias un 72% de los clientes especifica que si existe una correcta accesibilidad a las agencias a través de la logística de sus entidades, mientras que un 28% del total correspondiente a 41 clientes mencionan que no existe accesibilidad a las agencias. Es una oportunidad para seguir acogiendo a más clientes y socios.

**Gráfico N° 32: Conocimiento de los productos y servicios**



Elaborado por: Autor

**Tabla N° 34: Conocimiento de los productos y servicios**

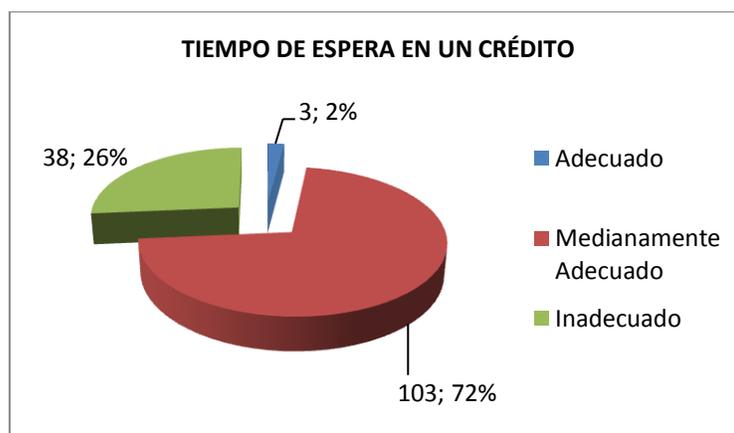
| Si |    | No |    | TOTAL |
|----|----|----|----|-------|
| Nº | %  | Nº | %  |       |
| 66 | 46 | 78 | 54 | 144   |

Fuente: Encuesta a clientes  
Elaborado por: Autor

De los clientes encuestados sobre el conocimiento de los diferentes productos y servicios de la Cooperativa un 54% de los mismos correspondiente a 78 clientes indican que no existe un conocimiento de productos ni de servicios; en cuanto a los clientes que indican que si existe conocimiento corresponden al 46% siendo 66 los clientes encuestados.

Más del 50% de los clientes manifiestan que tienen un desconocimiento real de productos y servicios que ofrece la Cooperativa, bajo este concepto es una amenaza por cuanto no acceden a todos los servicios disponibles en la Institución.

**Gráfico N° 33: Tiempo de espera en un crédito**



Elaborado por: Autor

**Tabla N° 35: Tiempo de espera en un crédito**

| Adecuado |   | Medianamente Adecuado |    | Inadecuado |    | TOTAL |
|----------|---|-----------------------|----|------------|----|-------|
| Nº       | % | Nº                    | %  | Nº         | %  |       |
| 3        | 2 | 103                   | 72 | 38         | 26 | 144   |

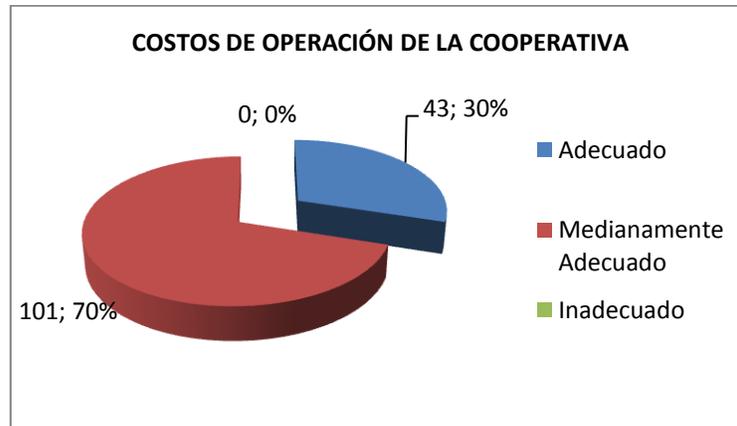
Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Autor

De los clientes encuestados en función del tiempo de espera para recibir un crédito, un 72% equivalente a 103 clientes considera que es medianamente adecuado, mientras que un 26% correspondiente a 38 clientes establecen que es inadecuado y por último un 2% de los encuestados establecen que es adecuado.

Los resultados indican que para la Cooperativa es una oportunidad por cuanto deben minimizar los tiempos de espera mediante el mejoramiento de sus procedimientos internos.

**Gráfico N° 34: Costos de operación de la Cooperativa**



Elaborado por: Autor

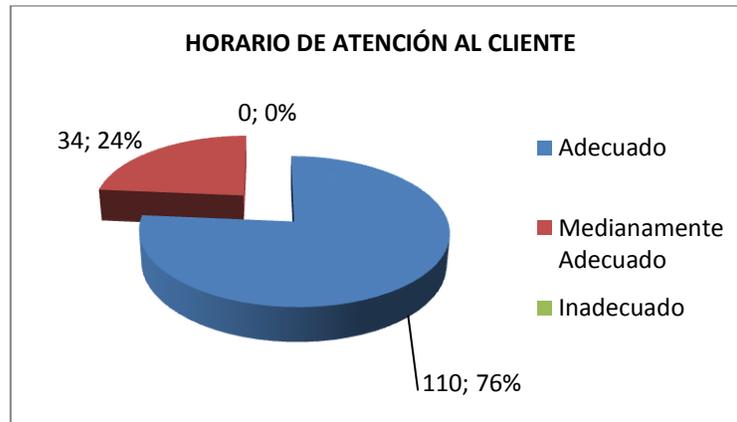
**Tabla N° 36: Costos de operación de la Cooperativa**

| Adecuado |    | Medianamente Adecuado |    | Inadecuado |   | TOTAL |
|----------|----|-----------------------|----|------------|---|-------|
| Nº       | %  | Nº                    | %  | Nº         | % |       |
| 43       | 40 | 101                   | 70 | 0          | 0 | 144   |

Fuente: Encuesta a clientes  
Elaborado por: Autor

En los costos de operación en los que incurre la Cooperativa los encuestados en un 70% correspondiente a 101 personas indican que son medianamente adecuados, mientras que con un 30% de clientes dicen que son adecuados. Es una oportunidad para realizar una difusión más apropiada de los costos de operación de la Cooperativa.

**Gráfico N° 35: Horario de atención al cliente**



Elaborado por: Autor

**Tabla N° 37: Horario de atención al cliente**

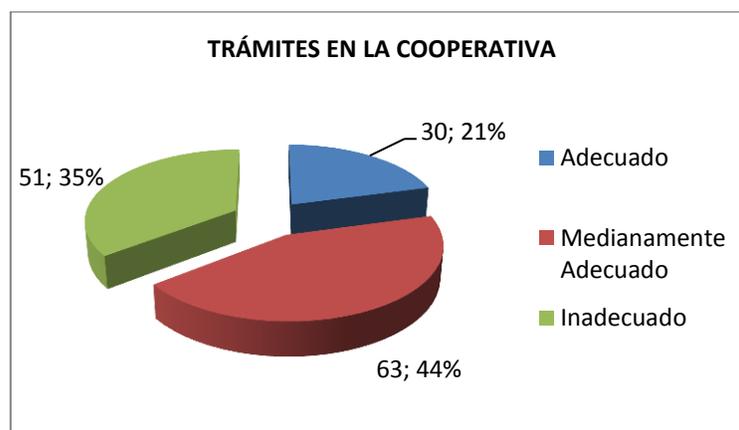
| Adecuado |    | Medianamente Adecuado |    | Inadecuado |   | TOTAL |
|----------|----|-----------------------|----|------------|---|-------|
| Nº       | %  | Nº                    | %  | Nº         | % |       |
| 110      | 76 | 34                    | 24 | 0          | 0 | 144   |

Fuente: Encuesta a clientes  
Elaborado por: Autor

De las personas encuestadas acerca del horario de atención al cliente el 76% de los clientes manifiestan que el horario es adecuado equivalente a 110 personas, mientras que 34 clientes establecen que el horario es medianamente adecuado correspondiente al 24%.

Los resultados establecen que es necesario mantener los horarios de atención que se han establecido y es una oportunidad para una mayor captación de socios y clientes.

**Gráfico N° 36: Trámites en la Cooperativa**



Elaborado por: Autor

**Tabla N° 38: Trámites en la Cooperativa**

| Adecuado |    | Medianamente Adecuado |    | Inadecuado |    | TOTAL |
|----------|----|-----------------------|----|------------|----|-------|
| Nº       | %  | Nº                    | %  | Nº         | %  |       |
| 30       | 21 | 63                    | 44 | 51         | 35 | 144   |

Fuente: Encuesta a clientes  
Elaborado por: Autor

De los clientes encuestados acerca de los trámites dentro de la Cooperativa un 35% de los usuarios manifiestan que son inadecuados, por otro lado 63 clientes que corresponden al 44% establecen que es medianamente adecuado y por último 30 clientes que son un 21% dicen que si son adecuados los trámites dentro de la Cooperativa.

La variación de criterios acerca de los trámites que se dan en la Cooperativa es diversa por lo cual es una oportunidad para establecer procedimientos más eficientes en beneficio de sus socios y clientes.

### 2.3.2.3 Competencia

El sistema financiero privado está conformado por Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas y Sociedades Financieras. En su conjunto, según EKOS<sup>17</sup> reportan a marzo 2014 un total de activos por USD 37,810.344,99 mil millones, que corresponde al 40% del PIB del Ecuador. Los bancos representan el 81% del total del sistema, las cooperativas el 12%, las sociedades financieras el 5% y las mutualistas el 2%.

**Tabla N° 39: Participación de los activos (USD miles)**

| ENTIDAD                  | Dic/2008      | Dic/2009      | Dic/2010      | Dic/2011      | Dic/2012      | Dic/2013      | Mar/2014      |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| BANCOS<br>PRIVADOS       | 16.423.842,40 | 17.525.589,57 | 20.595.283,54 | 23.865.856,34 | 27.875.396,02 | 30.738.406,72 | 30.661.012,47 |
| COOPERATIVAS             | 1.642.032,97  | 1.970.680,59  | 2.509.098,76  | 3.232.068,23  | 3.890.891,29  | 4.627.444,87  | 4.684.352,50  |
| MUTUALISTAS              | 396.669,12    | 385.586,15    | 456.328,83    | 510.586,94    | 558.029,99    | 638.485,12    | 651.590,22    |
| SOCIEDADES<br>FINACIERAS | 945.052,45    | 963.596,33    | 1.185.421,33  | 1.416.847,23  | 1.622.857,03  | 1.790.169,65  | 1.813.389,80  |
| TOTAL<br>SISTEMA         | 19.407.596,94 | 20.845.452,64 | 24.746.132,46 | 29.025.358,74 | 33.947.174,32 | 37.794.506,36 | 37.810.344,99 |

Fuente: EKOS

Con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, hasta el 23 de agosto del 2013 se han registrado 18.141 organizaciones de la economía popular y solidaria en el país. De esta cifra, 947 son cooperativas de ahorro y crédito, las cuales manejan \$ 6.206 millones en activos y tienen 4,9 millones de clientes.

<sup>17</sup> [www.ekosnegocios.com/negocios/REV\\_paginaEdicion.aspx?edicion](http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion).

**Tabla N° 40: Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria**

| Organizaciones                     | Número |
|------------------------------------|--------|
| Asociaciones                       | 2.879  |
| Cooperativas del Sector Real       | 2.315  |
| Cooperativas del Sector Financiero | 946    |
| Cajas y Bancos comunales           | 12.000 |
| Total general                      | 18.141 |

Fuente: SEPS  
Elaborado por: Autor

De las 946 cooperativas de ahorro y crédito, 39 de estas y una caja fueron traspasadas de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), mientras que se transfirieron 907 de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

Desde el 2 de enero del 2013, la SEPS asumió el control y vigilancia de las cooperativas de ahorro y crédito que estaban bajo la dirección de la Superintendencia de Bancos y Seguros. El proceso de transición se lo realizó desde el 20 de junio hasta el 31 de diciembre de 2012.

De acuerdo a la SEPS existen un total de 946 cooperativas que se encuentran categorizadas por segmentos acorde a su nivel de activos, número de socios y presencia cantonal, de tal manera que las cooperativas de Segmento 1 representan en número al 51,04% del total, mientras que el porcentaje restante se encuentra en las de Segmento 2 (34,79%), Segmento 3 (8,64%) y Segmento 4(4%).

**Tabla N° 41: Organizaciones del Sistema Financiero Popular y Solidario**

| Segmento   | N.COAC | Activos (M M \$) | N.Socios   |
|------------|--------|------------------|------------|
| Segmento 1 | 490    | 242,69           | 116.000    |
| Segmento 2 | 334    | 606,70           | 656.000    |
| Segmento 3 | 83     | 1.527,50         | 1.2000.000 |
| Segmento 4 | 39     | 3.829,85         | 2.9000.000 |
| TOTAL      | 946    | 6.206,75         | 4.900.000  |

Fuente: SEPS  
Elaborado por: Autor

Las cooperativas Segmento 1 son las que tienen activos entre USD 0 y USD 250 mil y tienen más de 700 socios, o tienen activos entre USD 0 y USD 1,1 millones y tienen menos de 700 socios. Las cooperativas de este segmento tienen presencia en un cantón.

Las cooperativas Segmento 2 están presentes en dos o más cantones, tienen activos entre USD 0 y USD 1,1 millones sin importar el número de socios que tienen. Son cooperativas Segmento 2 también aquellas que tienen activos entre USD 1,1 millones y USD 9,6 millones y mantienen hasta 7.100 socios.

En el Segmento 3 están aquellas que tienen activos por más de USD 1,1 millones y tienen más de 7.100 socios. También son cooperativas de ese segmento las que tienen activos por más de USD 9,6 millones pero tienen hasta 7.100 socios.

En el segmento 4 están las Cooperativas de Ahorro y Crédito que estuvieron controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y tienen activos totales por USD 4.627,4 millones distribuidos en 39 entidades financieras.

En éste contexto la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón según la clasificación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), se encuentra en el segmento 2, a pesar del número de cooperativas e instituciones financieras que existen en el país, su competencia directa es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Huaicana que se encuentra ubicada en la población de Nayón y de las instituciones que otorgan micro crédito, entre las principales, se pueden mencionar a Finca, Banco Procredit, Banco Pichincha (a través de Credife), y las cooperativas Cooprogreso, Andalucía, Alianza del Valle y San Francisco de Asís, todas estas por su gran tamaño cuentan con amplia cobertura en la provincia de Pichincha y en el país.

Pero al considerar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón como una institución financiera pequeña, le permite mantener contacto cercano con la población y participar de su actividad., dado que la zona de Nayón es agrícola, comercial y turística, por lo tanto es un gran potencial para el desarrollo económico.

#### 2.3.2.4 Evaluación Financiera

El proceso de análisis financiero se basa en la utilización y correcto uso de una determinada cantidad de instrumentos y/o técnicas que ayudan en el análisis de los estados financieros que la Cooperativa presenta dentro del período de investigación; el objetivo final es contar con un cumulo de rubros a través de los cuales se entienda la realidad de la Cooperativa.

Rubio D.P. (2006), “establece que es un proceso de reflexión y estudio a través del cual se evalúa de manera directa la situación actual y pasada de la entidad financiera”, es así como se establecerá los resultados, y estimara la realidad propia de la Cooperativa y una visualización al futuro.

La evaluación financiera correctamente utilizada ofrece un análisis necesario para la Cooperativa bajo el concepto de un sinnúmero de interpretaciones económicas y

financieras con lo cual se puede suprimir los errores y/o problemas bajo una metodología más factible.

En la evaluación financiera se desarrolla la comparación vertical y horizontal como se describe a continuación:

### Comparación Horizontal

La comparación horizontal o tasa de crecimiento establece una manera directa de constatar la evolución que se presenta dentro de cada uno de los estados financieros que se poseen en la cooperativa dentro del período seleccionado en la investigación a través de lo cual se visualiza el crecimiento o decrecimiento de los rubros dentro de cada estado financiero.

La comparación horizontal de manera directa y concreta utiliza una metodología de cálculo bajo la cual se muestran los resultados o cambios de las actividades realizadas y ver si las mismas han sido positivos o negativos, es así como para la gerencia es una oportunidad directa de establecer innovaciones y decisiones para un crecimiento futuro de acuerdo a la realidad de la Cooperativa.

#### Método de Cálculo

VF = Valor del año final

VI = Valor del año base

n = Número de años

$$m = n - 1$$

Cálculo:

$$= ((VF/VI) ^ (1/ (n-1)))-1$$

$$= ((VF/VI) ^ (1/m))-1$$

## Comparación Vertical

La comparación o análisis vertical es la metodología a través de la cual se logra establecer la composición porcentual de cada cuenta que forma parte de los estados financieros y es así como se establece la importancia y relevancia de cada rubro de forma específica y global.

### Método de Cálculo:

- Activos: Valor de una cuenta de activo específica dividido para el total del activo y multiplicado por cien.

CAE: Cuenta de activo específica  
TA: Total activo  
Sintaxis:  
 $= (CAE/TA)*100$

- Pasivos: Valor de una cuenta de pasivo específica dividido para el total del pasivo y multiplicado por cien.

CPE: Cuenta de pasivo específica  
TPA: Total pasivo  
Sintaxis:  
 $= (CPE/TPA)*100$

- Patrimonio: Valor de una cuenta de patrimonio específica dividido para el total del patrimonio y multiplicado por cien.

CPE: Cuenta de patrimonio específica  
TPT: Total patrimonio  
Sintaxis:  
 $= (CPE/TPT)*100$

**Tabla N° 42: Estado de Situación Consolidado y Condensado Periodo 2013-2014**

| ESTADO DE SITUACIÓN CONSOLIDADO Y CONDENSADO                    |                     |                     |
|---|---------------------|---------------------|
| SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO                     |                     |                     |
| (en miles de dólares)   |                     |                     |
| CODIGO CUENTA   | AÑO 2013            | AÑO 2014            |
| <b>ACTIVO</b>   |                     |                     |
| 11 FONDOS DISPONIBLES   | 298.909,30          | 453.545,04          |
| 12 OPERACIONES INTERBANCARIAS                                   | 0,00                | 0,00                |
| 13 INVERSIONES  | 22.445,34           | 313.092,01          |
| 14 CARTERA DE CREDITOS  | 3.328.847,32        | 3.544.476,81        |
| CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL                                   | 0,00                | 0,00                |
| CARTERA DE CREDITOS CONSUMO                                     | 60.550,57           | 1.489.128,31        |
| CARTERA DE CREDITOS VIVIENDA                                    | 0,00                | 0,00                |
| CARTERA DE CREDITOS MICROEMPRESA                                | 3.423.770,60        | 2.210.822,35        |
| CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO                                    | 0,00                | 0,00                |
| CARTERA DE CREDITO INVERSION PUBLICA                            | 0,00                | 0,00                |
| 1499 (Provisiones para créditos incobrables)                    | -155.473,85         | -155.473,85         |
| 149905 (Cartera de créditos comercial)                          | 0,00                | 0,00                |
| 149910 (Cartera de créditos de consumo)                         | 0,00                | 0,00                |
| 149915 (Cartera de créditos de vivienda)                        | 0,00                | 0,00                |
| 149920 (Cartera de créditos para la microempresa)               | -155.473,85         | -155.473,85         |
| 149925 (Cartera de crédito educativo)                           | 0,00                | 0,00                |
| 149930 (Cartera de créditos de inversión pública)               | 0,00                | 0,00                |
| 149945 (Cartera de créditos refinanciada)                       | 0,00                | 0,00                |
| 149950 (Cartera de créditos reestructurada)                     | 0,00                | 0,00                |
| 149980 (Provisión genérica tecnología crediticia)               | 0,00                | 0,00                |
| 149985 (Provisión anticíclicas)                                 | 0,00                | 0,00                |
| 149987 (Provisiones no reservadas por requerimiento normativo)  | 0,00                | 0,00                |
| 149990 (Provisión general para cartera de créditos)             | 0,00                | 0,00                |
| 15 DEUDORES POR ACEPTACIONES                                    | 0,00                | 0,00                |
| 16 CUENTAS POR COBRAR   | 207.515,83          | 350.383,05          |
| BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO,                       |                     |                     |
| 17 DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS                   |                     |                     |
| POR LA INSTITUCION  | 0,00                | 0,00                |
| 18 PROPIEDADES Y EQUIPO   | 419.186,71          | 507.561,39          |
| 19 OTROS ACTIVOS  | 224.589,84          | 181.643,98          |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>   | <b>4.501.494,34</b> | <b>5.350.702,28</b> |
| <b>4 GASTOS</b>   |                     |                     |
| Provisiones   | 312.251,54          | 322.331,56          |
| Gastos de personal  | 23.669,88           | 0,00                |
| Honorarios  | 189.417,29          | 223.313,05          |
| Depreciaciones  | 7.515,39            | 34.348,90           |
| Amortizaciones  | 5.413,73            | 3.790,78            |
| Otros Gastos  | 34.373,83           | 12.118,65           |
| 51.861,42   | 48.760,18           |                     |
| <b>COSTOS</b>   | <b>285.328,21</b>   | <b>606.192,28</b>   |
| Intereses causados  | 170.346,48          | 457.798,61          |
| Servicios varios  | 114.470,15          | 133.045,14          |
| Impuestos, contribuciones y multas                              | 511,58              | 14.348,53           |
| <b>TOTAL ACTIVO, GASTOS Y COSTOS</b>                            | <b>5.099.074,09</b> | <b>6.278.226,12</b> |
| <b>PASIVO</b>   |                     |                     |
| 21 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO                                  | 4.121.492,81        | 4.728.444,86        |
| 2101 Depósitos a la vista                                       | 1.359.013,57        | 1.433.037,74        |
| 2102 Operaciones de reporto                                     | 0,00                | 0,00                |
| 2103 Depósitos a plazo  | 2.762.479,24        | 3.295.407,12        |
| 2104 Depósitos de garantía                                      | 0,00                | 0,00                |
| 2105 Depósitos restringidos                                     | 0,00                | 0,00                |
| 22 OPERACIONES INTERBANCARIAS                                   | 0,00                | 0,00                |
| 23 OBLIGACIONES INMEDIATAS                                      | 0,00                | 0,00                |
| 24 ACEPTACIONES EN CIRCULACION                                  | 0,00                | 0,00                |
| 25 CUENTAS POR PAGAR  | 26.390,90           | 21.609,77           |
| 26 OBLIGACIONES FINANCIERAS                                     | 122.783,99          | 0,00                |
| 2601 Sobregiros   | 0,00                | 0,00                |
| 2602 Obligaciones con instituciones financieras del país        | 0,00                | 0,00                |
| 2603 Obligaciones con instituciones financieras del exterior    | 0,00                | 0,00                |
| 2604 Obligaciones con entidades del grupo financiero en el país | 121.712,60          | 0,00                |
| Obligaciones con entidades del grupo financiero en el exterior  | 1.071,39            | 0,00                |
| 2606 Obligaciones con entidades financieras del sector público  | 0,00                | 0,00                |
| 2607 Obligaciones con organismos multilaterales                 | 0,00                | 0,00                |
| 2608 Préstamo subordinado                                       | 0,00                | 0,00                |
| 2609 Obligaciones con entidades del sector público              | 0,00                | 0,00                |
| 2690 Otras obligaciones   | 0,00                | 0,00                |
| 27 VALORES EN CIRCULACION                                       | 0,00                | 0,00                |
| OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y                         |                     |                     |
| 28 APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACION                           | 0,00                | 0,00                |
| 29 OTROS PASIVOS  | 1.074,92            | 0,00                |
| <b>TOTAL PASIVO</b>   | <b>4.271.742,62</b> | <b>4.750.054,63</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>   |                     |                     |
| 31 CAPITAL SOCIAL   | 179.544,73          | 481.007,94          |
| 32 PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACION DE ACCIONES                  | 0,00                | 0,00                |
| 33 RESERVAS   | 76.896,52           | 83.286,68           |
| 34 OTROS APORTES PATRIMONIALES                                  | 66.711,18           | 67.080,24           |
| 35 SUPERAVIT POR VALUACIONES                                    | 88.641,82           | 152.291,82          |
| 36 RESULTADOS   | -182.042,53         | -183.019,03         |
| 3601 Utilidades o excedentes acumuladas                         | 0,00                | 0,00                |
| 3602 (Pérdidas acumuladas)                                      | -189.814,39         | -185.574,54         |
| 3603 Utilidad o excedente del ejercicio                         | 7.771,88            | 2.555,51            |
| 3604 (Pérdida del ejercicio)                                    | 0,00                | 0,00                |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>   | <b>229.751,72</b>   | <b>600.647,65</b>   |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                                | <b>4.501.494,34</b> | <b>5.350.702,28</b> |
| <b>INGRESOS</b>   |                     |                     |
| Intereses y descuentos ganados                                  | 604.183,47          | 936.921,43          |
| Comisiones ganadas  | 513.466,35          | 898.561,04          |
| Ingresos por servicios  | 0,00                | 0,00                |
| Otros ingresos  | 90.717,12           | 38.160,39           |
| 200,00  | 200,00              |                     |
| <b>TOTAL PASIVO, PATRIMONIO E INGRESOS</b>                      | <b>5.105.677,81</b> | <b>6.287.623,71</b> |
| 6 CUENTAS CONTINGENTES  | 18,14               | 0,00                |
| 7 CUENTAS DE ORDEN  | 4.277.389,72        | 13.517.767,91       |

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Autor

**Tabla N° 43: Estado de Pérdidas y Ganancias Periodo 2013-2014**

| <b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO</b> |  |                    |                    |
|---|--|--------------------|--------------------|
| <b>CODIGO</b>   | <b>CUENTA</b>  | <b>AÑO 2013</b>    | <b>AÑO 2014</b>    |
|   | <b>INGRESOS FINANCIEROS</b>                          |                    |                    |
| 51  | INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS                       | 513.466,35         | 898.561,04         |
| 52  | COMISIONES GANADAS                                   | 0,00               | 0,00               |
| 54  | INGRESOS POR SERVICIOS                               | 90.717,12          | 38.160,39          |
|   | <b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>                    | <b>604.183,47</b>  | <b>936.721,43</b>  |
|   | <b>EGRESOS FINANCIEROS</b>                           |                    |                    |
| 41  | INTERESES CAUSADOS                                   | -170.346,48        | -457.798,61        |
| 42  | COMISIONES CAUSADAS                                  | -3.071,71          | -6.842,08          |
|   | <b>TOTAL EGRESOS FINANCIEROS COST.BRUTO</b>          | <b>-173.418,19</b> | <b>-464.640,69</b> |
|   | <b>MARGEN FINANCIERO</b>                             | <b>430.765,28</b>  | <b>472.080,74</b>  |
|   | <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>                        | <b>0,00</b>        | <b>0,00</b>        |
| 55  | OTROS INGRESOS OPERACIONALES                         | 0,00               | 0,00               |
|   | <b>GASTOS OPERACIONALES</b>                          | <b>-403.563,39</b> | <b>-469.725,23</b> |
| 45  | GASTOS DE OPERACION                                  | -403.563,39        | -469.725,23        |
| 46  | OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES                         | 0,00               | 0,00               |
|   | <b>MARGEN OPERAC. ANTES DE PROV.</b>                 | <b>27.201,89</b>   | <b>2.355,51</b>    |
| 44  | PROVISIONES  | 23.669,88          | 0,00               |
|   | <b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>                       | <b>3.532,01</b>    | <b>2.355,51</b>    |
|   | <b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>            | <b>4.239,85</b>    | <b>200,00</b>      |
| 56  | OTROS INGRESOS                                       | 4.239,85           | 200,00             |
| 47  | OTROS GASTOS Y PERDIDAS                              | 0,00               | 0,00               |
|   | <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b> | <b>7.771,86</b>    | <b>2.555,51</b>    |
| 4810  | Participacion a empleados                            | 0,00               | 0,00               |
| 4890  | Aporte 1% SEPS                                       | 0,00               | 0,00               |
|   | <b>UTILIDADES ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>       | <b>7.771,86</b>    | <b>2.555,51</b>    |
| 4815  | Impuesto a la renta                                  | 0,00               | 0,00               |
|   | <b>RESULTADO OPERATIVO TOTAL</b>                     | <b>7.771,86</b>    | <b>2.555,51</b>    |
|   | <b>RESULTADOS A DISPOSICION DE ACCIONISTAS</b>       |                    |                    |
|   | <b>RESULTADOS CUENTAS PATRIMONIALES</b>              | <b>7.771,86</b>    | <b>2.555,51</b>    |

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Autor

Tabla N°.44: Comparación Vertical y Comparación Horizontal Años 2013-2014 Estado de Situación Consolidado y Condensado

| ESTADO DE SITUACION CONSOLIDADO Y CONDENSADO<br>SISTEMA DE COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO (en miles de dólares) |  |                     | Comparación Vertical |                     |               |               | Tasas de Crecimiento<br>(Comparación Horizontal)<br>31/12/2012 - 31/12/2014 |  |
|--|--|---------------------|----------------------|---------------------|---------------|---------------|---|--|
| CODIGO   | CUENTA   | 31/12/2013          | %                    | 31/12/2014          | %             |               | %   |  |
| <b>ACTIVO</b>  |  |                     |                      |                     |               |               |   |  |
| 11   | FONDOS DISPONIBLES   | 298.909,30          | 6,64                 | 463.646,04          | 8,48          |               | 0,52  |  |
| 12   | OPERACIONES INTERBANCARIAS                                     | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               | 0,00  |  |
| 13   | INVERSIONES  | 22.445,34           | 0,60                 | 313.092,01          | 5,95          |               | 12,96   |  |
| 14   | CARTERA DE CREDITOS  | 3.329.847,32        | 73,96                | 3.644.473,81        | 66,24         |               | 0,08  |  |
|  | CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL                                  | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
|  | CARTERA DE CREDITOS CONSUMO                                    | 60.560,57           | 1,33                 | 1.489.429,31        | 27,38         |               |   |  |
|  | CARTERA DE CREDITOS VIVIENDA                                   | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
|  | CARTERA DE CREDITOS MICROEMPRESA                               | 3.423.770,80        | 74,67                | 2.210.822,55        | 40,55         |               |   |  |
|  | CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO                                   | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
|  | CARTERA DE CREDITO INVERSION PUBLICA                           | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 1499   | (Provisiones para créditos incobrables)                        | -155.473,85         | -3,35                | -155.473,85         | -2,85         |               |   |  |
| 149905   | (Cartera de créditos comercial)                                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 149910   | (Cartera de créditos de consumo)                               | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 149915   | (Cartera de créditos de vivienda)                              | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 149920   | (Cartera de créditos para la microempresa)                     | -155.473,85         | -3,35                | -155.473,85         | -2,85         |               |   |  |
| 149925   | (Cartera de crédito educativo)                                 | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 149930   | (Cartera de créditos de inversión pública)                     | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 149945   | (Cartera de créditos refinanciada)                             | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 149950   | (Cartera de créditos reestructurada)                           | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 149960   | (Provision genérica tecnología crediticia)                     | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 149965   | (Provisiones anticipadas)                                      | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 149967   | (Provisiones no reservadas por requerimiento normativo)        | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 149989   | (Provision genérica voluntaria)                                | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 15   | DEUDAS POR ACEPTACIONES  | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 16   | CUENTAS POR COBRAR   | 207.515,83          | 4,61                 | 350.383,05          | 6,25          |               | 0,09  |  |
|  | ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA                 | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 17   | INSTALACIONES  | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 18   | PROPIEDADES Y EQUIPO   | 419.186,71          | 9,31                 | 507.561,39          | 9,49          |               | 0,21  |  |
| 19   | OTROS ACTIVOS  | 224.589,04          | 4,99                 | 181.643,98          | 3,39          |               | -0,19   |  |
|  | <b>TOTAL ACTIVO</b>  | <b>4.601.494,34</b> | <b>100,00</b>        | <b>5.350.702,28</b> | <b>100,00</b> | <b>85,23</b>  | <b>0,19</b>   |  |
| <b>4 GASTOS</b>  |  |                     |                      |                     |               |               |   |  |
|  | Provisiones  | 312.251,54          | 6,78                 | 322.331,56          | 6,02          |               | 0,03  |  |
|  | Gastos de personal   | 23.659,65           | 0,51                 | 7,58                | 0,00          |               | 0,00  |  |
|  | Honorarios   | 189.417,29          | 4,11                 | 223.313,05          | 4,17          |               | 3,56  |  |
|  | Depreciaciones   | 7.513,73            | 0,16                 | 34.348,90           | 0,64          |               | 0,55  |  |
|  | Amortizaciones   | 6.413,73            | 0,14                 | 3.790,78            | 0,07          |               | 0,06  |  |
|  | Otros Gastos   | 34.373,83           | 0,75                 | 12.118,65           | 0,23          |               | 0,19  |  |
|  | <b>TOTAL GASTOS</b>  | <b>286.328,21</b>   | <b>6,22</b>          | <b>356.192,28</b>   | <b>6,65</b>   |               | <b>1,12</b>   |  |
| <b>COSTOS</b>  |  |                     |                      |                     |               |               |   |  |
|  | Intereses causados   | 170.346,48          | 3,70                 | 457.799,61          | 8,54          |               | 7,29  |  |
|  | Servicios varios   | 114.479,16          | 2,49                 | 133.043,14          | 2,49          |               | 2,12  |  |
|  | Impuestos, contribuciones y multas                             | 611,58              | 0,01                 | 14.348,53           | 0,27          |               | 0,23  |  |
|  | <b>TOTAL ACTIVO, GASTOS Y COSTOS</b>                           | <b>6.099.074,05</b> | <b>100,00</b>        | <b>6.278.226,12</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>0,23</b>   |  |
| <b>PASIVO</b>  |  |                     |                      |                     |               |               |   |  |
| 21   | OBLIGACIONES CON EL PUBLICO                                    | 4.121.492,81        | 96,48                | 4.728.444,86        | 96,56         |               | 0,15  |  |
| 2101   | Depósitos a la vista   | 1.359.013,57        | 31,28                | 1.433.037,74        | 31,28         |               | 0,00  |  |
| 2102   | Operaciones de reporto   | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 2103   | Depósitos a plazo  | 2.762.479,24        | 65,20                | 3.295.407,12        | 68,93         |               | 0,00  |  |
| 2104   | Depósitos de garantía  | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 2105   | Depósitos restringidos   | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 22   | OPERACIONES INTERBANCARIAS                                     | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 23   | OBLIGACIONES INMEDIATAS  | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 24   | ACEPTACIONES EN CIRCULACION                                    | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 25   | CUENTAS POR PAGAR  | 26.360,90           | 0,62                 | 21.009,77           | 0,41          |               | 0,18  |  |
| 26   | OBLIGACIONES FINANCIERAS                                       | 122.783,99          | 2,87                 | 0,00                | 0,00          |               | -1,00   |  |
| 2601   | Sobresueldos   | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 2602   | Obligaciones con instituciones financieras del país            | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 2603   | Obligaciones con instituciones financieras del exterior        | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 2604   | Obligaciones con entidades del grupo financiero en el país     | 121.712,00          | 2,81                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 2605   | Obligaciones con entidades del grupo financiero en el exterior | 1.071,39            | 0,02                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 2606   | Obligaciones con entidades financieras del sector público      | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 2607   | Obligaciones con organismos multilaterales                     | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 2608   | Préstamo subordinado   | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 2609   | Obligaciones con entidades del sector público                  | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 2690   | Otras obligaciones   | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 27   | VALORES EN CIRCULACION   | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
|  | OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y                        | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
|  | APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACION                             | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 29   | OTROS PASIVOS  | 1.074,92            | 0,03                 | 0,00                | 0,00          |               | -1,00   |  |
|  | <b>TOTAL PASIVO</b>  | <b>4.271.742,62</b> | <b>100,00</b>        | <b>4.750.054,63</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>0,11</b>   |  |
| <b>PATRIMONIO</b>  |  |                     |                      |                     |               |               |   |  |
| 31   | CAPITAL SOCIAL   | 179.544,73          | 4,12                 | 481.007,94          | 9,00          |               | 1,68  |  |
| 32   | PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACION DE ACCIONES                    | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 33   | RESERVAS   | 76.896,52           | 1,69                 | 83.298,68           | 1,56          |               | 0,08  |  |
| 34   | OTROS APORTES PATRIMONIALES                                    | 66.711,18           | 1,45                 | 67.080,24           | 1,25          |               | 0,72  |  |
| 35   | SUPERAVIT POR VALUACIONES                                      | 88.641,82           | 1,93                 | 162.291,82          | 3,03          |               | 0,01  |  |
| 36   | RESULTADOS   | -182.042,53         | -4,17                | -183.019,03         | -3,44         |               |   |  |
| 3601   | Utilidades o excedentes acumuladas                             | 0,00                | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               |   |  |
| 3602   | (Pérdidas acumuladas)  | -182.042,53         | -4,17                | -183.019,03         | -3,44         |               |   |  |
| 3603   | Utilidad o excedente del ejercicio                             | -189.814,39         | -4,34                | -185.574,54         | -3,48         |               |   |  |
| 3604   | (Pérdida del ejercicio)  | 7.771,86            | 0,17                 | 2.555,51            | 0,05          |               |   |  |
|  | <b>TOTAL PATRIMONIO</b>  | <b>229.751,72</b>   | <b>5,21</b>          | <b>300.647,55</b>   | <b>5,62</b>   | <b>100,00</b> | <b>1,61</b>   |  |
|  | <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                               | <b>4.601.494,34</b> | <b>100,00</b>        | <b>5.350.702,28</b> | <b>100,00</b> |               | <b>0,19</b>   |  |
| <b>INGRESOS</b>  |  |                     |                      |                     |               |               |   |  |
|  | Intereses y descuentos ganados                                 | 604.183,47          | 13,83                | 936.821,43          | 17,51         |               | 0,65  |  |
|  | Comisiones ganadas   | 513.466,35          | 11,16                | 898.661,04          | 16,80         |               | 14,29   |  |
|  | Ingresos por servicios   | 90.711,12           | 1,97                 | 38.160,00           | 0,71          |               | 0,00  |  |
|  | Otros ingresos   | 0,00                | 0,00                 | 200,00              | 0,00          |               | 0,00  |  |
|  | <b>TOTAL PASIVO, PATRIMONIO E INGRESOS</b>                     | <b>6.105.677,81</b> | <b>100,00</b>        | <b>6.287.623,71</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>0,23</b>   |  |
| 6  | CUENTAS CONTINGENTES   | 18,14               | 0,00                 | 0,00                | 0,00          |               | -1,00   |  |
| 7  | CUENTAS DE ORDEN   | 4.277.389,72        | 92,94                | 13.517.767,91       | 252,67        |               | 2,16  |  |

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Autor

## Análisis Vertical y Análisis Horizontal Años 2013 – 2014 Estado de Situación Consolidado y Condensado

A través del análisis global tanto vertical como horizontal en el período 2013-2014 se establecen dentro del activo nueve cuentas principales de las cuales Cartera de Crédito es la que presenta el mayor de los rubro porcentuales, esto se verifica ya que sus valores en estos últimos dos años superó el 60% del total del activo y presenta un movimiento en cuanto a la tasa de crecimiento de 6%, por lo cual es necesario entender que esta cuenta es sumamente importante dentro de este segmento del Estado de Situación, ya que se visualiza los diferentes créditos que se han otorgados por parte de la Cooperativa, lo que implica la salida de dinero, el mismo que será recuperable en el corto, mediano o largo plazo.

Ahora bien en el pasivo el análisis se basa en una sola cuenta principal tal y como en el activo, siendo esta la cuenta Obligaciones con el Público y su representación sobrepasa en el período de estudio el 95% del total del pasivo presentándose una tasa de crecimiento del 15%; es decir que se debe entender que las principales obligaciones que la Cooperativa posee son las de los depósitos a plazo y depósitos a la vista; cabe mencionar que dichos pasivos son saldados con un activo mayor por lo cual no existirá el problema de liquidez.

Finalmente dentro del estado de situación en el patrimonio se interpreta una cuenta principal que representa más del 75% siendo esta el Capital Social; por lo cual este rubro mantiene una tasa de crecimiento positivo del 168% con lo cual se verifica la tendencia al crecimiento dentro del patrimonio ya que el capital social es la base financiera para la Cooperativa en función de la seguridad necesaria para que tenga una actividad diaria normal.

**Tabla N° 45: Comparación Vertical y Comparación Horizontal Años 2013-2014 Estado de Pérdidas y Ganancias**

| ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO |  | Comparación Vertical |               |                    |               | Tasas de Crecimiento<br>(Comparación Horizontal) |
|--|--|----------------------|---------------|--------------------|---------------|--|
|  |  | 31/12/2012           |               | 31/12/2014         |               | 31/12/2012 - 31/12/2014                          |
|  |  |                      | %             |                    | %             | %  |
| CODIGO   | CUENTA   |                      |               |                    |               |  |
|  | <b>INGRESOS FINANCIEROS</b>                          |                      |               |                    |               |  |
| 51   | INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS                       | 513.466,35           | 84,99         | 898.561,04         | 95,93         | 0,75   |
| 52   | COMISIONES GANADAS                                   | 0,00                 | 0,00          | 0,00               | 0,00          | -  |
| 54   | INGRESOS POR SERVICIOS                               | 90.717,12            | 15,01         | 38.160,39          | 4,07          | -0,58  |
|  | <b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>                    | <b>604.183,47</b>    | <b>100,00</b> | <b>936.721,43</b>  | <b>100,00</b> | <b>0,55</b>                                      |
|  | <b>EGRESOS FINANCIEROS</b>                           |                      |               |                    |               |  |
| 41   | INTERESES CAUSADOS                                   | -170.346,48          | 98,23         | -457.798,61        | 98,53         | 1,69   |
| 42   | COMISIONES CAUSADAS                                  | -3.071,71            | 1,77          | -6.842,08          | 1,47          | 1,23   |
|  | <b>TOTAL EGRESOS FINANCIEROS COST.BRUTO</b>          | <b>-173.418,19</b>   | <b>100,00</b> | <b>-464.640,69</b> | <b>100,00</b> | <b>1,68</b>                                      |
|  | <b>MARGEN FINANCIERO</b>                             | <b>430.765,28</b>    |               | <b>472.080,74</b>  |               | <b>0,10</b>                                      |
|  | <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>                        | <b>0,00</b>          | <b>0,00</b>   | <b>0,00</b>        | <b>0,00</b>   | <b>-</b>   |
| 55   | OTROS INGRESOS OPERACIONALES                         | 0,00                 | -             | 0,00               | -             | -  |
|  | <b>GASTOS OPERACIONALES</b>                          | <b>-403.563,39</b>   | <b>100,00</b> | <b>-469.725,23</b> | <b>100,00</b> | <b>0,16</b>                                      |
| 45   | GASTOS DE OPERACION                                  | -403.563,39          | 100,00        | -469.725,23        | 100,00        | 0,16   |
| 46   | OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES                         | 0,00                 | 0,00          | 0,00               | 0,00          | -  |
|  | <b>MARGEN OPERAC. ANTES DE PROV.</b>                 | <b>27.201,89</b>     |               | <b>2.355,51</b>    |               | <b>-0,91</b>                                     |
| 44   | PROVISIONES  | 23.669,88            |               | 0,00               |               | -1,00  |
|  | <b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>                       | <b>3.532,01</b>      |               | <b>2.355,51</b>    |               | <b>-0,33</b>                                     |
|  | <b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>            | <b>4.239,85</b>      |               | <b>200,00</b>      |               | <b>-0,95</b>                                     |
| 56   | OTROS INGRESOS                                       | 4.239,85             |               | 200,00             |               | -0,95  |
| 47   | OTROS GASTOS Y PERDIDAS                              | 0,00                 |               | 0,00               |               | -  |
|  | <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b> | <b>7.771,86</b>      |               | <b>2.555,51</b>    |               | <b>-0,67</b>                                     |
| 4810   | Participacion a empleados                            | 0,00                 |               | 0,00               |               | -  |
| 4890   | Aporte 1% SEPS                                       | 0,00                 |               | 0,00               |               | -  |
|  | <b>UTILIDADES ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>       | <b>7.771,86</b>      |               | <b>2.555,51</b>    |               | <b>-0,67</b>                                     |
| 4815   | Impuesto a la renta                                  | 0,00                 |               | 0,00               |               | -  |
|  | <b>RESULTADO OPERATIVO TOTAL</b>                     | <b>7.771,86</b>      |               | <b>2.555,51</b>    |               | <b>-0,67</b>                                     |
|  | <b>RESULTADOS A DISPOSICION DE ACCIONISTAS</b>       |                      |               |                    |               |  |
|  | <b>RESULTADOS CUENTAS PATRIMONIALES</b>              | <b>7.771,86</b>      |               | <b>2.555,51</b>    |               | <b>-0,67</b>                                     |

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Autor

## Análisis Vertical y Análisis Horizontal Años 2013 – 2014 Estados de Pérdidas y Ganancias

Desarrollando el análisis conjunto tanto vertical como horizontal del Balance de Pérdidas y Ganancias en período del 2013 al 2014 se establecen rubros financieros significativos debido al porcentaje de representatividad dentro del ejercicio de ganancia o pérdida.

Para la obtención del margen financiero se establecen dos cuentas representativas la primera que es los Intereses y descuentos de cartera de crédito con una importancia en el período de más del 84% del total de ingresos financieros, con una tasa de crecimiento del 75%, y la segunda cuenta que es la de intereses causados abarcando más del 98% de los egresos financieros manteniendo decrecimientos para la Cooperativa.

Es necesario visualizar que el estado de pérdidas y ganancias de los años en estudio muestran resultados de caída del 2013 al 2014 con una tasa de decrecimiento del 67% por lo cual se ve una disminución en la cantidad de ingreso que esto representa para la Cooperativa.

### **2.4 ENTORNO INTERNO**

El propósito de exponer las características del ambiente interno de la Cooperativa que son controlables permitirá optimizar las fortalezas y controlar las debilidades. Por lo tanto en el análisis interno se busca detectar tanto las fortalezas como las debilidades que tiene la institución con el fin de determinar la capacidad de la empresa e identificar cuáles son las fuerzas del entorno que afectan el comportamiento de la Cooperativa.

#### **2.4.1 Capacidad Administrativa**

Según Varela R. (2001; pág. 115), menciona que el análisis administrativo “tiene como objetivo definir las necesidades de perfil del grupo empresarial y del personal que la cooperativa exige, las estructuras y los estilos de dirección, los

mecanismos de control, las políticas de administración de personal y de participación del grupo empresarial en la gestión y en los resultados, y claro la posibilidad de contar con todos los elementos”.

La Cooperativa Santa Ana de Nayón dentro de su estructura organizacional mantiene a la Asamblea General de Representantes como su máxima autoridad. La Asamblea General es el ente que mediante elecciones en las que tienen derecho a participar todos los socios de la Cooperativa eligen a sus representantes, quienes conforman el consejo de administración y cuyo Presidente es a su vez, Presidente de la Cooperativa. El Consejo de Administración se constituye en el órgano de dirección de la Cooperativa y el Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la Gerencia.

En lo que se refiere a la estructura organizacional representa una de las funciones claves de la capacidad administrativa de la Entidad, ya que con una optimización de sus recursos se puede alcanzar las metas y objetivos propuestos. Además la estructura organizacional define el tipo de cultura corporativa ya que el número de niveles en la empresa hace que los procesos sean rápidos o burocráticos.

En el siguiente gráfico se puede apreciar el organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón.

Grafico N° 37: Estructura Organizacional



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón

En estas circunstancias la Cooperativa necesita rediseñar su organigrama estructural, el cual muestre los aspectos más importantes de la organización incluyendo las principales funciones y relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva, por lo que requiere de un manual de procesos para los departamentos

Cabe mencionar que la gerencia tiene centralizada las actividades y su difusión a las agencias es deficiente, además no cuentan con un sistema de medición y control de gestión en la Institución. En éste contexto se puede mencionar que la Cooperativa en su connotación de la capacidad administrativa representa una debilidad en el ámbito financiero.

#### **2.4.2 Capacidad de Talento Humano**

Según Aragón A. (2004; pág. 36), el talento Humano es un enfoque proactivo en la relación estrategia-recursos humanos y presenta como característica más relevante, el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para

el éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible para la misma.

Por lo que la capacidad de talento humano constituye el principio, medio y fin de toda organización; el éxito o el fracaso de una institución depende en gran medida de la respuesta y de pertinencia, experiencia y dedicación del personal hacia el cumplimiento de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

Al 31 de diciembre de 2014, la institución financiera cuenta con 13 empleados que se encuentran distribuidos en la matriz y en cada una de las agencias, el listado se detalla a continuación:

**Tabla N° 46: Cargos del personal que labora en la Cooperativa**

| Cargo                    | Número |
|--------------------------|--------|
| Gerente                  | 1      |
| Contadora                | 1      |
| Auxiliar de Contabilidad | 1      |
| Oficial de crédito       | 5      |
| Atención al cliente      | 2      |
| Cajero                   | 6      |
| Oficial de cumplimiento  | 1      |
| Secretaria               | 1      |
| Sistemas                 | 1      |
| Guardia                  | 2      |
| Servicios generales      | 1      |

Fuente: Cooperativa  
Elaborado por: Autor

El personal que contrata la Cooperativa está acorde a la disponibilidad y necesidad de cubrir puestos vacantes, lo realizan a través de concursos internos y externos. Los aspirantes son entrevistados por el Gerente, quien los elige acorde a los perfiles requeridos en la Cooperativa. Hay que mencionar que el índice de rotación de personal es alto por los sueldos bajos por lo que hay necesidad de una capacitación periódica al personal y no existen índices de desempeño al personal.

### **2.4.3 Capacidad Financiera**

La Cooperativa Santa Ana de Nayón es considerada como una Institución muy pequeña dentro del grupo de Cooperativas del segmento 3, por lo que se nota una falta de inyección de capital de los socios e inversiones a plazo fijo, además la rentabilidad es baja, con un margen promedio que van acorde a los valores del cooperativismo. En éste sentido existe la habilidad gerencial para poder resolver los problemas de financiamiento y liquidez que se presentan, la capacidad de negociación con los proveedores y la capacidad para cubrir las obligaciones de corto plazo.

### **2.4.4 Capacidad Tecnológica**

La Cooperativa tiene implementado su propio software que le permite automatizar los procesos y generar resultados de las transacciones que se están realizando. El inconveniente es que la Cooperativa tiene una dependencia del técnico que realizó el software, haciendo necesaria su contratación para el seguimiento y monitoreo del sistema para obtener información diaria que permita tomar decisiones oportunas.

Además las entidades financieras del cooperativismo en el país utilizan el sistema informático COBIS (Cooperative Open Banking Information System), que es un diseño para operar en ambientes cooperativos de computación, que posibilita la administración y control de todos los procesos del negocio financiero, cubre los requerimientos del negocio para las transacciones corporativas, de consumo, microfinanciera y de inversiones.

## 2.5 ANÁLISIS FODA

“Es una herramienta que facilita el análisis de la situación interna, por medio del FODA se realiza una evaluación de los factores principales que se espera que influyan en el cumplimiento de los propósitos básicos de la empresa o institución, además de lo que se debe hacer para estar preparado.” (ODEPLAN, 2001; pág. 60).

Así mismo, según Díaz F. (2005: pág. 107), indica que el análisis FODA, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas, a fin de localizar un nicho estratégico que la institución sea capaz de explotar.

Por lo que la matriz FODA es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias del análisis de los factores fuertes y débiles, como también de las oportunidades y amenazas, que permiten obtener una perspectiva general de la situación estratégica de la entidad financiera.

En éste contexto las oportunidades y amenazas son factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y al sector que pertenece. Las oportunidades representan tendencias o situaciones externas positivas que favorecen el logro de la visión de la empresa. De igual manera, las amenazas se refieren a tendencias o situaciones negativas que dificultan alcanzar esa visión.

Asimismo las fortalezas son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Las debilidades, por su parte, son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

**Tabla N° 47: Matriz FODA, aspectos internos y externos**

|                        |                                |                                    |
|------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
|                        | Aspectos internos              | Aspectos externos                  |
| Aspectos Positivos (+) | Fortalezas (para impulsarlas)  | Oportunidades (para aprovecharlas) |
| Aspectos Negativos (-) | Debilidades (para eliminarlas) | Amenazas (para evitarlas)          |

Elaborado por: Autor

La principal aportación del FODA se sitúa en el centro de la matriz, las ventajas en las que se basa la posición competitiva (Tabla N.) para una mayor facilidad a la hora de determinar las fortalezas y debilidades y un mayor nivel de practicidad en el análisis de las oportunidades y amenazas.

**Tabla N° 48: FODA, ventaja competitiva**

|           |            |             |
|-----------|------------|-------------|
| VENTAJA   | AMENAZA    | OPORTUNIDAD |
| DEBILIDAD | Protección | Posición    |
| FORTALEZA | Respuesta  | Reacción    |

Elaborado por: Autor

Posición: Se tiene que preparar el camino para estar en una situación de fortaleza en el corto o mediano plazo. Cuando surge una oportunidad es el momento para conseguir obtener el máximo beneficio de la misma.

Protección: Ante una amenaza la institución se hace débil, se debe proteger. Esto implica tomar una posición pasiva, cualquier amenaza debe fortalecer el futuro y reaccionar de forma rápida y eficaz.

Respuesta: Ante amenazas la institución debe ser fuerte para actuar en forma rápida y contundente.

Reacción: Tomar acciones rápidas con el objetivo de aprovechar tanto la oportunidad como la fortaleza.

Según Francés Antonio (2006; pág. 25), establece que: “Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptivas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias defensivas”.

**Tabla N° 49: Matriz FODA, estrategias**

|             | Oportunidades                 | Amenazas                       |
|-------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Fortalezas  | Estrategias ofensivas<br>(FO) | Estrategias reactivas<br>(FA)  |
| Debilidades | Estrategias adaptivas<br>(DO) | Estrategias defensivas<br>(DA) |

Elaborado por: Autor

En éste sentido, Parra J. (2009, del Sitio Web: [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm)) menciona en forma conceptual que las estrategias:

Ofensivas (FO): Aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para el logro de los propósitos que emprende.

Reactivas (FA): Estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Adaptivas (DO): Estrategias que buscan superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Defensivas (DA): Alternativas estratégicas para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

## **2.6 MATRICES DE IMPACTO**

### **2.6.1 Matriz de Impacto Externo**

Es una matriz de información de las oportunidades y amenazas de acuerdo al grado de beneficio (oportunidad) o de afectación (amenaza) que puede tener en la institución. Por lo que esta matriz permite analizar y elaborar el análisis del entorno institucional en el cual se presenta la posición de la Cooperativa frente al medio en el que se desenvuelve, mediante el siguiente procedimiento, en base a lo que menciona David F. (2003; pág. 10):

- Se asigna un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante), el peso indica la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.
- Se pondera con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
- Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Se suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la institución financiera.

**Tabla N° 50: Matriz de impacto externo**

| Factores   | O | A | Peso | Impacto | Peso Ponderado |
|--|---|---|------|---------|----------------|
| <b>Macroambiente</b>   |   |   |      |         |                |
| <b>Económico</b>   |   |   |      |         |                |
| Inflación  |   | X | 0.01 | 2       | 0.02           |
| Producto Interno Bruto   |   | X | 0.01 | 1       | 0.01           |
| Tasas de interés   |   | X | 0.03 | 4       | 0.12           |
| Balanza comercial  |   | X | 0.03 | 4       | 0.12           |
| Riesgo país  |   | X | 0.03 | 4       | 0.12           |
| <b>Político</b>  |   |   |      |         |                |
| Legal  | X |   | 0.05 | 1       | 0.05           |
| <b>Social</b>  |   |   |      |         |                |
| Pobreza  | X |   | 0.02 | 4       | 0.08           |
| Desempleo  | X |   | 0.02 | 3       | 0.06           |
| Migración  | X |   | 0.01 | 1       | 0.01           |
| <b>Tecnológico</b>   |   |   |      |         |                |
| Ecológico  | X |   | 0.02 | 2       | 0.04           |
| <b>Microambiente</b>   |   |   |      |         |                |
| <b>Proveedores</b>   |   |   |      |         |                |
| Tiempo de proveedor  | X |   | 0.01 | 2       | 0.02           |
| Trato que recibe del personal                                  | X |   | 0.02 | 2       | 0.04           |
| Comunicación que ofrece el personal                            | X |   | 0.02 | 3       | 0.06           |
| Frecuencia que requiere de sus productos y/o servicios         | X |   | 0.01 | 1       | 0.01           |
| Calidad de sus productos y/o Servicios                         | X |   | 0.05 | 4       | 0.2            |
| Tiempo de respuesta a sus proformas                            |   | X | 0.01 | 2       | 0.02           |
| Financiamiento que le otorgan                                  | X |   | 0.02 | 1       | 0.02           |
| Cumple con sus pagos   | X |   | 0.02 | 1       | 0.02           |
| Conoce los productos y/o servicios que ofrece la Cooperativa   |   | X | 0.04 | 4       | 0.16           |
| <b>Clientes</b>  |   |   |      |         |                |
| Edad de los socios y clientes                                  | X |   | 0.01 | 2       | 0.02           |
| Calidad de productos y/o servicios que recibe                  | X |   | 0.03 | 4       | 0.12           |
| Seguridad de los ahorros                                       | X |   | 0.03 | 4       | 0.12           |
| Recomendación a familiares y amigos                            | X |   | 0.01 | 3       | 0.03           |
| Información que entrega el personal                            | X |   | 0.01 | 3       | 0.03           |
| Amabilidad y respeto del personal                              | X |   | 0.01 | 3       | 0.03           |
| Atención prestada por el personal                              | X |   | 0.02 | 3       | 0.06           |
| Ubicación de la matriz y/o agencias                            | X |   | 0.01 | 2       | 0.02           |
| Seguridad en la matriz y/o agencias                            |   | X | 0.01 | 2       | 0.02           |
| Limpieza en la matriz y/o agencias                             | X |   | 0.01 | 2       | 0.02           |
| Espacios distribuidos en el interior de la matriz y/o agencias | X |   | 0.01 | 2       | 0.02           |
| Decoración en la matriz y/o agencias                           | X |   | 0.01 | 2       | 0.02           |
| Servicio de parqueadero  |   | X | 0.01 | 1       | 0.01           |
| Accesibilidad de las agencias                                  | X |   | 0.01 | 1       | 0.01           |
| Conocimiento de los productos y servicios de la Cooperativa    |   | X | 0.03 | 4       | 0.12           |

|  |   |   |      |   |      |
|--|---|---|------|---|------|
| Tiempo de espera para un crédito               | X |   | 0.01 | 3 | 0.03 |
| Costos con los que opera la Cooperativa        | X |   | 0.03 | 3 | 0.09 |
| Horario de atención al cliente                 | X |   | 0.01 | 2 | 0.02 |
| Realización de un trámite en la Cooperativa    | X |   | 0.03 | 2 | 0.06 |
| Competencia                                    |   |   |      |   |      |
| Cooperativas de su segmento son la competencia |   | X | 0.2  | 4 | 0.8  |
| TOTAL  |   |   | 1    |   | 2.96 |

Elaborado por: Autor

O: Oportunidad  
A: Amenaza

El total ponderado más alto que puede obtener la Institución es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

El total ponderado de 2.96 indica que Cooperativa está levemente por encima de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas externas. La evaluación de los factores externos consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

El resultado del peso ponderado total de las oportunidades es de 1.39, y de las amenazas es de 1.57, lo cual establece que el medio ambiente externo no es favorable para la Institución.

## 2.6.2 Matriz de Impacto Interno

Es una matriz de información de las fortalezas y debilidades de acuerdo al grado de beneficio (fortaleza) o de afectación (debilidad) que puede tener en la institución. Esta matriz es un medio para examinar la posición estratégica de la Institución en un momento dado y establecer las áreas que necesitan atención.

En éste contexto para formular la matriz de impacto interno se utilizó el siguiente procedimiento, tomando en cuenta lo que menciona David F. (2003; pág. 11):

- Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores, el peso otorgado a cada factor, expresa la

importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.

- Se asigna una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
- Se efectúa la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, luego se determinó una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
- Se suma las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

**Tabla N° 51: Matriz de impacto interno**

| Factores  |   |   | Peso | Impacto | Peso      |
|---|---|---|------|---------|-----------|
|   | F | D |      |         | Ponderado |
| Habilidad gerencial para resolver los problemas de financiamiento y liquidez          | X |   | 0.1  | 3       | 0.3       |
| Tiene capacidad de negociación con los proveedores                                    | X |   | 0.05 | 2       | 0.1       |
| Tiene capacidad financiera para cubrir las obligaciones de corto plazo                | X |   | 0.1  | 4       | 0.4       |
| Sistema informático que posibilita la administración y control del negocio financiero | X |   | 0.1  | 2       | 0.2       |
| La gerencia tiene centralizada las actividades  |   | X | 0.05 | 4       | 0.2       |
| Falta de difusión de información a las agencias                                       |   | X | 0.05 | 2       | 0.1       |
| No existe un manual de procesos para los departamentos                                |   | X | 0.05 | 2       | 0.10      |
| Falta un sistema de medición y control de gestión en la Institución                   |   | X | 0.1  | 3       | 0.3       |
| Alto índice de rotación del personal  |   | X | 0.1  | 3       | 0.3       |
| Falta de inyección de capital por parte de los socios e inversionistas a plazo fijo   |   | X | 0.05 | 2       | 0.1       |
| Rentabilidad baja con un margen promedio acorde a los valores del cooperativismo      |   | X | 0.1  | 3       | 0.3       |
| Falta de capacitación al personal   |   | X | 0.05 | 3       | 0.15      |
| No existe índices de desempeño del personal   |   | X | 0.1  | 2       | 0.2       |
| TOTAL   |   |   | 1    |         | 2.75      |

Elaborado por: Autor

F: Fortaleza  
D: Debilidad

En la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La cantidad de factores no

influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0 (David F., 2003: pág. 180).

La matriz de impacto interno da como resultado en el total ponderado 2.75, lo que significa que la Cooperativa mantiene una posición relativamente estable, pero el peso ponderado de las fortalezas es 1 que es menor al peso ponderado total de las debilidades 1.75, para lo cual se planteará las estrategias que permitan eliminar a las debilidades.

## 2.7 MATRICES DE PRIORIZACIÓN

En las matrices de impacto externo e interno se obtuvieron oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, las cuales se tienen que priorizar mediante la utilización de la herramienta denominada Matriz Relacional de Holmes, que a continuación se detallan:

**Tabla N° 52: Priorización de Fortalezas**

| N.    | Factores  | F1 | F2 | F3  | F4  | Σ   | %     |
|-------|---|----|----|-----|-----|-----|-------|
| F1    | Habilidad gerencial para resolver los problemas de financiamiento y liquidez          | 05 | 1  | 05  | 1   | 3   | 37,5  |
| F2    | Tiene capacidad de negociación con los proveedores                                    | 0  | 05 | 05  | 0   | 1   | 12.5  |
| F3    | Tiene capacidad financiera para cubrir las obligaciones de corto plazo                | 05 | 05 | 05  | 0   | 1.5 | 18.75 |
| F4    | Sistema informático que posibilita la administración y control del negocio financiero | 0  | 1  | 1   | 05  | 2.5 | 31.25 |
| TOTAL |   | 1  | 3  | 2.5 | 1.5 | 8   | 100   |

Elaborado por: Autor

**Tabla N° 53: Priorización de Debilidades**

| N.    | Factores  | D1  | D2  | D3 | D4  | D5 | D6  | D7  | D8  | D9  | Σ    | %     |
|-------|---|-----|-----|----|-----|----|-----|-----|-----|-----|------|-------|
| D1    | La gerencia tiene centralizada las actividades                                      | 05  | 1   | 1  | 05  | 1  | 05  | 1   | 1   | 1   | 7.5  | 18.52 |
| D2    | Falta de difusión de información a las agencias                                     | 0   | 05  | 05 | 05  | 05 | 0   | 05  | 05  | 05  | 3.5  | 8.64  |
| D3    | No existe un manual de procesos para los departamentos                              | 0   | 05  | 05 | 05  | 0  | 0   | 05  | 05  | 05  | 3    | 7.41  |
| D4    | Falta un sistema de medición y control de gestión en la Institución                 | 05  | 05  | 05 | 05  | 05 | 05  | 05  | 05  | 05  | 4.5  | 11.11 |
| D5    | Alto índice de rotación del personal  | 0   | 05  | 1  | 05  | 05 | 0   | 05  | 05  | 05  | 4    | 9.88  |
| D6    | Falta de inyección de capital por parte de los socios e inversionistas a plazo fijo | 05  | 1   | 1  | 05  | 1  | 05  | 1   | 1   | 1   | 7.5  | 18.52 |
| D7    | Rentabilidad baja con un margen promedio acorde a los valores del cooperativismo    | 0   | 05  | 05 | 05  | 05 | 0   | 05  | 05  | 05  | 3.5  | 8.64  |
| D8    | Falta da capacitación al personal   | 0   | 05  | 05 | 05  | 05 | 0   | 05  | 05  | 05  | 3.5  | 8.64  |
| D9    | No existe índices de desempeño del personal   | 0   | 05  | 05 | 05  | 05 | 0   | 05  | 05  | 05  | 3.5  | 8.64  |
| TOTAL |   | 1.5 | 5.5 | 6  | 4.5 | 5  | 1.5 | 5.5 | 5.5 | 5.5 | 40.5 | 100   |

Elaborado por: Autor

**Tabla N° 54: Priorización de Amenazas**

| N.  | Factores   | A1  | A2  | A3  | A4  | A5  | A6  | A7  | A8  | A9  | A10 | A11 | A12 | S   | %     |
|-----|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| A1  | Inflación  | 0.5 | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 5.5 | 8.47  |
| A2  | Producto Interno Bruto                                       | 0   | 0.5 | 0   | 0.5 | 0.5 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 1.5 | 2.3   |
| A3  | Tasas de interés   | 0.5 | 1   | 0.5 | 1   | 1   | 0.5 | 1   | 1   | 0.5 | 1   | 1   | 0.5 | 9.5 | 14.61 |
| A4  | Balanza comercial  | 1   | 1   | 0.5 | 0.5 | 1   | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 5   | 7.69  |
| A5  | Riesgo país  | 1   | 0.5 | 1   | 1   | 0.5 | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 5   | 7.69  |
| A6  | Político   | 0   | 1   | 0.5 | 1   | 1   | 0.5 | 1   | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   | 6   | 9.23  |
| A7  | Tiempo de respuesta a sus proformas                          | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0.5 | 0.5 | 0   | 0   | 0   | 1   | 2   | 3.09  |
| A8  | Conoce los productos y/o servicios que ofrece la Cooperativa | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 0   | 3.5 | 5.38  |
| A9  | Seguridad en la matriz y/o agencias                          | 0.5 | 1   | 0.5 | 0   | 0   | 1   | 1   | 0.5 | 0.5 | 1   | 0.5 | 0.5 | 7   | 10.78 |
| A10 | Servicio de parqueadero                                      | 0.5 | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   | 1   | 0.5 | 0   | 0.5 | 0   | 0   | 4.5 | 6.92  |
| A11 | Conocimiento de los productos y servicios de la Cooperativa  | 0.5 | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   | 1   | 0.5 | 0.5 | 1   | 0.5 | 0   | 6   | 9.23  |
|     | Cooperativas de su segmento son la                           |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |       |

|     |              |     |    |     |     |     |   |   |     |     |   |     |     |     |       |
|-----|--------------|-----|----|-----|-----|-----|---|---|-----|-----|---|-----|-----|-----|-------|
| A12 | competencia, | 1   | 1  | 0.5 | 0.5 | 0.5 | 1 | 1 | 1   | 0.5 | 1 | 1   | 0.5 | 9.5 | 14.61 |
|     | TOTAL        | 5.5 | 10 | 4.5 | 5.5 | 5.5 | 8 | 7 | 5.5 | 2.5 | 5 | 3.5 | 2.5 | 65  | 100   |

Elaborado por: Autor

Tabla N° 55: Priorización de Oportunidades

| N.  | Factores   | 0<br>1 | 0<br>2 | 0<br>3 | 0<br>4 | 0<br>5 | 0<br>6 | 0<br>7 | 0<br>8 | 0<br>9 | 0<br>10 | 0<br>11 | 0<br>12 | 0<br>13 | 0<br>14 | 0<br>15 | 0<br>16 | 0<br>17 | 0<br>18 | 0<br>19 | 0<br>20 | 0<br>21 | 0<br>22 | 0<br>23 | 0<br>24 | 0<br>25 | 0<br>26 | 0<br>27 | 0<br>28 | 0<br>29 | Σ | %    |      |     |
|-----|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---|------|------|-----|
| O1  | Legal  | 0<br>5 | 1      | 1      | 1      | 0<br>5 | 1      | 1      | 1      | 1      | 1       | 1       | 1       | 1       | 1       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 1       | 1       | 1       | 1       | 0       | 0       | 1       | 0 | 22   | 5.2  |     |
| O2  | Pobreza  | 0      | 0<br>5 | 0<br>5 | 0<br>5 | 0      | 1      | 1      | 0      | 0<br>5 | 1       | 1       | 1       | 1       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0 | 9    | 2.1  |     |
| O3  | Desempleo  | 0      | 0<br>5 | 0<br>5 | 0<br>5 | 0      | 0<br>5 | 1      | 0      | 0<br>5 | 1       | 1       | 1       | 1       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0 | 8.5  | 2    |     |
| O4  | Migración  | 0      | 0<br>5 | 0<br>5 | 0<br>5 | 0      | 0<br>5 | 0      | 0<br>5 | 0      | 0<br>5  | 0       | 0<br>5  | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0 | 5.5  | 1.3  |     |
| O5  | Tecnológico  | 0      | 1      | 1      | 1      | 0<br>5 | 1      | 1      | 1      | 1      | 1       | 1       | 1       | 1       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 1 | 1    | 20.5 | 4.9 |
| O6  | Ecológico  | 0      | 0<br>5 | 0<br>5 | 0<br>5 | 0      | 0<br>5 | 0      | 0<br>5 | 0      | 0<br>5  | 0       | 0<br>5  | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0 | 8    | 1.9  |     |
| O7  | Tiempo de proveedor                                    | 0      | 0      | 0      | 0<br>5 | 0      | 0<br>5 | 0      | 0      | 0      | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0 | 1.5  | 0.4  |     |
| O8  | Trato que recibe del personal                          | 0      | 0<br>5 | 0<br>5 | 0<br>5 | 0      | 0<br>5 | 1      | 0<br>5 | 1      | 1       | 1       | 1       | 1       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0 | 15.5 | 3.6  |     |
| O9  | Comunicación que ofrece el personal                    | 0      | 0<br>5 | 0<br>5 | 0<br>5 | 0      | 0<br>5 | 1      | 0      | 0<br>5 | 1       | 1       | 1       | 1       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0 | 14.5 | 3.5  |     |
| O10 | Frecuencia que requiere de sus productos y/o servicios | 0      | 0      | 0      | 0<br>5 | 0      | 0<br>5 | 1      | 0      | 0      | 0<br>5  | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0 | 2.5  | 0.6  |     |
| O11 | Calidad de sus productos y/o Servicios                 | 0      | 0      | 0      | 0<br>5 | 0      | 0<br>5 | 1      | 0      | 0      | 1       | 0<br>5  | 1       | 1       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0 | 6    | 1.4  |     |
| O12 | Financiamiento   | 0      | 0      | 0      | 0<br>5 | 0      | 0<br>5 | 1      | 0      | 0      | 1       | 0       | 0<br>5  | 1       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0 | 4.5  | 1    |     |



|     |  |   |    |    |    |   |   |    |    |    |    |   |    |    |   |   |    |   |    |    |    |   |    |    |    |    |   |   |   |    |   |   |      |     |   |      |     |
|-----|--|---|----|----|----|---|---|----|----|----|----|---|----|----|---|---|----|---|----|----|----|---|----|----|----|----|---|---|---|----|---|---|------|-----|---|------|-----|
| O23 | Espacios distribuidos en el interior de la matriz y/o agencias | 0 | 1  | 1  | 1  | 0 | 0 | 1  | 0  | 0  | 1  | 1 | 1  | 1  | 0 | 0 | 0  | 0 | 0  | 0  | 0  | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 | 0 | 0 | 0  | 0 | 0 | 1    | 0   | 0 | 17.5 | 4.2 |
| O24 | Decoración en la matriz y/o agencias                           | 0 | 1  | 1  | 1  | 0 | 0 | 1  | 0  | 0  | 1  | 1 | 1  | 1  | 0 | 0 | 0  | 0 | 0  | 0  | 0  | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 | 0 | 0 | 0  | 0 | 0 | 0    | 0   | 0 | 14.5 | 3.5 |
| O25 | Accesibilidad de las agencias                                  | 0 | 1  | 1  | 1  | 0 | 0 | 1  | 0  | 0  | 1  | 1 | 1  | 1  | 0 | 0 | 0  | 0 | 0  | 0  | 0  | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 | 0 | 0 | 0  | 0 | 0 | 0    | 0   | 0 | 17.5 | 4.2 |
| O26 | Tiempo de espera para un crédito                               | 0 | 1  | 1  | 1  | 0 | 1 | 1  | 0  | 0  | 1  | 1 | 1  | 1  | 0 | 0 | 0  | 0 | 0  | 0  | 0  | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 | 0 | 0 | 0  | 0 | 0 | 0    | 0   | 0 | 18   | 4.3 |
| O27 | Costos con los que opera la Cooperativa                        | 0 | 1  | 1  | 1  | 0 | 1 | 1  | 0  | 0  | 1  | 1 | 1  | 1  | 0 | 0 | 0  | 0 | 1  | 1  | 1  | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 | 1 | 1 | 0  | 1 | 1 | 0    | 1   | 1 | 24.5 | 5.8 |
| O28 | Horario de atención al cliente                                 | 0 | 1  | 1  | 1  | 0 | 1 | 1  | 0  | 0  | 1  | 1 | 1  | 1  | 0 | 0 | 0  | 0 | 0  | 0  | 0  | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 | 0 | 0 | 0  | 0 | 0 | 0    | 0   | 0 | 17.5 | 4.2 |
| O29 | Realización de un trámite en la Cooperativa                    | 0 | 1  | 1  | 1  | 0 | 1 | 1  | 0  | 0  | 1  | 1 | 1  | 1  | 0 | 0 | 0  | 0 | 0  | 0  | 0  | 0 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0 | 0 | 0 | 0  | 0 | 0 | 0    | 0   | 0 | 18   | 4.3 |
|     | TOTAL  | 7 | 2  | 2  | 2  | 8 | 2 | 2  | 1  | 1  | 2  | 2 | 2  | 2  | 1 | 5 | 2. | 1 | 1  | 1  | 1  | 1 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1 | 1 | 1 | 6. | 1 | 1 | 420. | 100 |   |      |     |
|     |  |   | 0. | 0. | 3. |   | 1 | 7. | 3. | 4. | 6. | 3 | 4. | 5. | 6 |   | 5  | 1 | 1. | 1. | 1. | 0 | 3. | 1. | 3. | 0. | 0 | 5 | 5 | 0. | 0 | 5 |      | 5   |   |      |     |

Elaborado por: Autor

Con el fin de obtener las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que serán de mayor relevancia en la elaboración de las estrategias para la empresa, se presentan a continuación los resultados obtenidos:

**Tabla N° 56: Fortalezas Priorizadas**

| N. | Fortalezas  | %     | Ubicación |
|----|---|-------|-----------|
| F1 | Habilidad gerencial para resolver los problemas de financiamiento y liquidez          | 37.5  | 37.5      |
| F4 | Sistema informático que posibilita la administración y control del negocio financiero | 31.25 | 68.75     |
| F3 | Tiene capacidad financiera para cubrir las obligaciones de corto plazo                | 18.75 | 87.5      |

Elaborado por: Autor

**Tabla N° 57: Debilidades Priorizadas**

| N. | Debilidades   | %     | Ubicación |
|----|---|-------|-----------|
| D1 | La gerencia tiene centralizada las actividades                                      | 18.52 | 18.52     |
| D6 | Falta de inyección de capital por parte de los socios e inversionistas a plazo fijo | 18.52 | 37.04     |
| D4 | Falta un sistema de medición y control de gestión en la Institución                 | 11.11 | 48.15     |
| D5 | Alto índice de rotación del personal  | 9.88  | 58.03     |
| D8 | Falta da capacitación al personal   | 8.64  | 66.67     |
| D9 | No existe índices de desempeño del personal   | 8.64  | 75,31     |
| D2 | Falta de difusión de información a las agencias                                     | 8.64  | 83.95     |

Elaborado por: Autor

**.Tabla N° 58: Oportunidades Priorizadas**

| N.  | Oportunidades  | %   | Ubicación |
|-----|--|-----|-----------|
| O16 | Seguridad de los ahorros                                       | 6.5 | 6.5       |
| O27 | Costos con los que opera la Cooperativa                        | 5.8 | 12.3      |
| O1  | Factor Legal   | 5.2 | 17.5      |
| O5  | Factor Tecnológico   | 4.9 | 22.5      |
| O14 | Edad de los socios y clientes                                  | 4.9 | 27.5      |
| O17 | Recomendación a familiares y amigos                            | 4.5 | 31.8      |
| O20 | Atención prestada por el personal                              | 4.4 | 36.2      |
| O18 | Información que entrega el personal                            | 4.4 | 40.6      |
| O19 | Amabilidad y respeto del personal                              | 4.3 | 44.9      |
| O21 | Ubicación de la matriz y/o agencias                            | 4.3 | 49.2      |
| O26 | Tiempo de espera para un crédito                               | 4.3 | 53.5      |
| O29 | Realización de un trámite en la Cooperativa                    | 4.3 | 57.8      |
| O23 | Espacios distribuidos en el interior de la matriz y/o agencias | 4.2 | 62        |
| O28 | Horario de atención al cliente                                 | 4.2 | 66.2      |

Elaborado por: Autor

**Tabla N° 59: Amenazas Priorizadas**

| N.  | Amenazas  | %     | Ubicación |
|-----|---|-------|-----------|
| A12 | Cooperativas de su segmento son la competencia              | 14,61 | 14.61     |
| A3  | Tasas de interés  | 14.61 | 29.22     |
| A9  | Seguridad en la matriz y/o agencias                         | 10.78 | 40        |
| A11 | Conocimiento de los productos y servicios de la Cooperativa | 9,23  | 49,23     |
| A6  | Factor Político   | 9,23  | 58.46     |
| A1  | Inflación   | 8.47  | 66.93     |

Elaborado por: Autor

En función de los resultados obtenidos se elabora la hoja de trabajo de los factores priorizados, que a continuación se presentan:

**Tabla N° 60: Hoja de trabajo factores priorizados**

| Fortalezas   | Oportunidades   |
|--|---|
| <p>F1 Habilidad gerencial para resolver los problemas de financiamiento y liquidez.</p> <p>F4 Sistema informático que posibilita la administración y control del negocio financiero.</p> <p>F3 Tiene capacidad financiera para cubrir las obligaciones de corto plazo.</p>   | <p>O16 Seguridad de los ahorros.</p> <p>O27 Costos con los que opera la Cooperativa</p> <p>O1 Factor Legal.</p> <p>O5 Factor Tecnológico.</p> <p>O14 Edad de los socios y clientes.</p> <p>O17 Recomendación a familiares y amigos.</p> <p>O20 Atención prestada por el personal.</p> <p>O18 Información que entrega el personal.</p> <p>O19 Amabilidad y respeto del personal.</p> <p>O21 Ubicación de la matriz y/o agencias.</p> <p>O26 Tiempo de espera para un crédito.</p> <p>O29 Realización de un trámite en la Cooperativa.</p> <p>O23 Espacios distribuidos en el interior de la matriz y/o agencias.</p> <p>O28 Horario de atención al cliente</p> |
| Debilidades  | Amenazas  |
| <p>D1 La gerencia tiene centralizada las actividades.</p> <p>D6 Falta de inyección de capital por parte de los socios e inversionistas a plazo fijo.</p> <p>D4 Falta un sistema de medición y control de gestión en la Institución.</p> <p>D5 Alto índice de rotación del personal.</p> <p>D8 Falta da capacitación al personal.</p> <p>D9 No existe índices de desempeño del personal.</p> <p>D2 Falta de difusión de información a las agencias.</p> | <p>A12 Cooperativas de su segmento son la competencia.</p> <p>A3 Tasas de interés.</p> <p>A9 Seguridad en la matriz y/o agencias.</p> <p>A 11 Conocimiento de los productos y servicios de la Cooperativa.</p> <p>A6 Factor Político.</p> <p>A1 Inflación.</p>  |

Elaborado por: Autor

## **2.8 MATRIZ DE APROVECHAMIENTO**

La matriz de aprovechamiento posibilita relacionar las fortalezas de más alto impacto con las oportunidades tomadas de las matrices de impacto, para entregar a la institución una herramienta de gestión que permita determinar acciones estratégicas.

En éste sentido, para cuantificar se toma los registros 5 (impacto alto), 3 (impacto medio), 1 (impacto bajo) y se pregunta en qué medida una fortaleza puede aprovechar una determinada oportunidad.

Los resultados permitirán diseñar las estrategias para que la Institución logre sus objetivos, utilizando sus fortalezas y aprovechando sus oportunidades.

**Tabla N° 61: Matriz de Aprovechamiento**

| Fortalezas<br><br>Oportunidades         | Habilidad gerencial para resolver los problemas de financiamiento y liquidez | Sistema informático que posibilita la administración y control del negocio financiero | Tiene capacidad financiera para cubrir las obligaciones de corto plazo | Total |
|---|--|---|--|-------|
| Seguridad de los ahorros                | 5  | 3   | 3  | 11    |
| Costos con los que opera la Cooperativa | 3  | 1   | 3  | 7     |
| Factor Legal                            | 3  | 1   | 1  | 5     |
| Factor Tecnológico                      | 1  | 3   | 3  | 7     |
| Edad de los socios y clientes           | 1  | 1   | 1  | 3     |
| Recomendación a familiares y amigos     | 1  | 1   | 1  | 3     |
| Atención prestada por el personal       | 1  | 1   | 1  | 3     |
| Información que entrega el personal     | 1  | 3   | 1  | 5     |
| Amabilidad y respeto del personal       | 1  | 1   | 1  | 3     |
| Ubicación de la matriz y/o agencias     | 1  | 1   | 1  | 3     |
| Tiempo de espera para un crédito        | 1  | 1   | 1  | 3     |
| Total                                   | 19   | 17  | 17   | 53    |

Elaborado por: Autor

Se puede observar que las oportunidades de mayor impacto son: la seguridad de los ahorros, los costos con los que opera la Cooperativa, los factores tecnológico y legal, y la información que entrega el personal. Así mismo las fortalezas de mayor impacto son habilidad gerencial para resolver los problemas de

financiamiento y liquidez y Sistema informático que posibilita la administración y control del negocio financiero.

$$\text{Índice de potencialidad} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Valor de aprovechamiento total} \times \text{filas} \times \text{columnas}} \times 100$$

$$\text{Índice de potencialidad} = \frac{53}{5 \times 11 \times 3} \times 100$$

$$\text{Índice de potencialidad} = 32.12\%$$

El índice de aprovechamiento es del 32,12%, que indica un nivel de baja estabilidad, por lo que hay que utilizar las fortalezas con las que cuenta la Cooperativa para desarrollar estrategias ofensivas que permitan aprovechar eficientemente las oportunidades de tal forma que se pueda proyectar un desarrollo sostenible en la institución financiera.

## **2.9 MATRIZ DE VULNERABILIDAD**

La matriz de vulnerabilidad permite interrelacionar los factores que impactan negativamente al funcionamiento de la institución a nivel interno versus externo, esto es, debilidades y amenazas tomadas de las matrices de impacto. En el análisis de vulnerabilidad se priorizan las acciones estratégicas a tomar y así evitar que las amenazas se aprovechen de las debilidades de la Cooperativa. Para cuantificar se toma los registros 5, 3, 1 y se pregunta en qué medida una amenaza puede aprovechar una determinada debilidad.

**Tabla N° 62: Matriz de Vulnerabilidad**

| Amenazas<br><br>Debilidades   | Cooperativas de su segmento con la competencia | Tasas de interés | Seguridad en la matriz y/o agencias | Factor Político | Conocimiento de los productos y servicios de la Cooperativa | Inflación | Total |
|---|--|------------------|-------------------------------------|-----------------|---|-----------|-------|
| La gerencia tiene centralizada las actividades                                      | 5  | 1                | 3                                   | 3               | 3   | 1         | 16    |
| Falta de inyección de capital por parte de los socios e inversionistas a plazo fijo | 5  | 3                | 1                                   | 1               | 3   | 1         | 14    |
| Falta un sistema de medición y control de gestión en la Institución                 | 1  | 1                | 3                                   | 1               | 1   | 1         | 8     |
| Alto índice de rotación del personal  | 3  | 1                | 1                                   | 1               | 3   | 1         | 10    |
| Falta da capacitación al personal   | 3  | 1                | 1                                   | 1               | 3   | 1         | 10    |
| No existe índices de desempeño del personal   | 1  | 1                | 1                                   | 1               | 1   | 1         | 6     |
| Falta de difusión de información a las agencias                                     | 3  | 1                | 1                                   | 1               | 3   | 1         | 10    |
| Total   | 21   | 9                | 11                                  | 9               | 17  | 7         | 74    |

Elaborado por: Autor

Las principales amenazas a las que se puede ver enfrentada la Cooperativa son: Cooperativas de su segmento y conocimiento de los productos y servicios de la Cooperativa. Las principales debilidades son: la gerencia tiene centralizada las actividades y la falta de inyección de capital por parte de los socios e inversionistas a plazo fijo.

$$\text{Índice de vulnerabilidad} = \frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Valor afectación total} \times \text{filas} \times \text{columnas}} \times 100$$

$$\text{Índice de vulnerabilidad} = \frac{74}{5 \times 7 \times 6} \times 100$$

$$\text{Índice de vulnerabilidad} = 35.23\%$$

El índice de vulnerabilidad es del 35.23%, que indica un considerable porcentaje de riesgos (debilidades y amenazas) que afectan directamente al desarrollo normal de sus actividades, por lo que hay que tomar en cuenta las principales debilidades que asechan a la Institución, para desarrollar estrategias defensivas que ayuden a fortalecer la posición de la Cooperativa.

## 2.10 MATRIZ ESTRATÉGICA

Tabla N° 63: Matriz estratégica

|  | <b>FORTALEZAS – F</b>   | <b>DEBILIDADES – D</b>   |
|--|---|--|
|  | <p>F1 Habilidad gerencial para resolver los problemas de financiamiento y liquidez.</p> <p>F4 Sistema informático que posibilita la administración y control del negocio financiero.</p> <p>F3 Tiene capacidad financiera para cubrir las obligaciones de corto plazo.</p>                      | <p>D1 La gerencia tiene centralizada las actividades.</p> <p>D6 Falta de inyección de capital por parte de los socios e inversionistas a plazo fijo.</p> <p>D4 Falta un sistema de medición y control de gestión en la Institución.</p> <p>D5 Alto índice de rotación del personal.</p> <p>D8 Falta de capacitación al personal.</p> <p>D9 No existe índices de desempeño del personal.</p> <p>D2 Falta de difusión de información a las agencias.</p> |
| <b>OPORTUNIDADES – O</b>   |   |  |
| <p>O16 Seguridad de los ahorros.</p> <p>O27 Costos con los que opera la Cooperativa.</p> <p>O1 Factor Legal.</p> <p>O5 Factor Tecnológico.</p> <p>O14 Edad de los socios y clientes.</p> <p>O17 Recomendación a familiares y amigos.</p> <p>O20 Atención prestada por el personal.</p> <p>O18 Información que entrega el personal.</p> <p>O19 Amabilidad y respeto del personal.</p> <p>O21 Ubicación de la matriz y/o agencias.</p> <p>O26 Tiempo de espera para un crédito.</p> <p>O29 Realización de un trámite en la Cooperativa.</p> <p>O23 Espacios distribuidos en el interior de la matriz y/o agencias.</p> <p>O28 Horario de atención al</p> | <p>O27-O17-F1:<br/>Incrementar la rentabilidad de los activos.</p> <p>O16-O14-F1:<br/>Incrementar captaciones</p> <p>O1-O5-F3: Fortalecimiento patrimonial</p> <p>O20-O18-F4:<br/>Mejorar los servicios a los socios y clientes</p> <p>O19-O28-F4:<br/>Aumentar la satisfacción del cliente</p> | <p>O14-O17-D6:<br/>Incrementar el número de socios y clientes</p> <p>O18-O28-D2:<br/>Difundir material informativo y de publicidad</p> <p>O20-O19-D8:<br/>Generar clima laboral adecuado</p> <p>O18-O19-D9:<br/>Talento humano comprometido</p>  |

|  |   |   |
|--|---|---|
| cliente  |   |   |
| <p><b>AMENAZAS –A</b></p> <p>A12 Cooperativas de su segmento son la competencia.</p> <p>A3 Tasas de interés.</p> <p>A9 Seguridad en la matriz y/o agencias.</p> <p>A11 Factor político.</p> <p>A6 Conocimiento de los productos y servicios de la Cooperativa</p> <p>A1 Inflación.</p> | <p>A9-A6-F1:<br/>Mejorar la gestión administrativa</p> <p>A3-A9-F3:<br/>Ofertar productos y servicios acorde a las necesidades de los socios y clientes</p> <p>A9-F4:<br/>Optimizar recursos tecnológicos</p> | <p>A9-A6-D1:<br/>Mejorar la imagen de la Cooperativa.</p> <p>A3-A1-D4:<br/>Establecer indicadores de gestión.</p> |

Elaborado por: Autor

## **CAPÍTULO III**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

“El direccionamiento estratégico es una etapa de la Planificación Estratégica, para conseguir su objetivo general y sus objetivos específicos, dentro de un marco de racionalidad, transparencia y eficiencia del gasto; debiendo comprender a todas las instituciones y actores que se encuentran involucrados en su gestión”.<sup>18</sup>

En éste sentido en el direccionamiento estratégico se determinan directrices para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Ana de Nayón” en la cual realizarán sus operaciones de forma eficaz y eficiente bajo un ordenamiento estratégico. Su planeamiento estratégico consta de principios y valores en los cuales se establecen la cultura propia de la entidad financiera, la misión y visión y de igual forma las estrategias para el cumplimiento de los objetivos.

#### **3.1 MATRIZ AXIOLÓGICA**

La matriz axiológica es una conceptualización de un conjunto de principios y valores de cada uno de los grupos que conforman la Cooperativa a través de los cuales se tiene como objetivo final el establecer una guía necesaria para la formulación de una escala de valores interna y ser un apoyo para una evaluación futura.

Por lo cual a través de lo expuesto la matriz axiológica es la que sirve y guía a la formulación y establecimiento de la escala de valores de la institución, esto en conjunto con la base teórica de la deontología, la misma que estudia los fundamentos del deber y las normas morales de cada uno de los funcionarios, aplicado a los grupos de referencia institucional.

---

<sup>18</sup> JONES Gareth R.: Hill Charles, Administración Estratégica: Un enfoque integrado, McGraw Hill, 3ra edición, Colombia, 1996, pág 49

### 3.1.1 Principios

Según Wilcox, D, Ault, P. Agee, W., Cameron, G. (2001; pag. 163), plantean que los principios son el conjunto de principios y creencias que forman parte de la cultura organizacional con el objetivo primario de asegurar el correcto desarrollo de las operaciones propias de las entidades.

Fred, D. (2003; pag. 158), indica que un principio es el primer instante de la existencia de una empresa, lo que se acepta en esencia y fundamento.

Bajo lo establecido los principios son el conjunto de creencias, reglas o normas establecidas dentro de una Institución con lo cual se puede determinar una imagen interna y externa que se proyecta.

Para que se realicen las acciones de una manera correcta en el Cooperativa es necesario el establecer los siguientes principios básicos de uso:

- Ambiente laboral: Establecer y desarrollar un trato e inclusión de excelencia para todos los trabajadores dentro de la institución siempre manteniendo el respeto y la cordialidad para ellos.
- Desarrollo de talento humano: Fomentar las oportunidades y opciones de crecimiento laboral basado en rendimientos y méritos obtenidos por cada funcionario.
- Trabajo en equipo: Estimular la unificación jerárquica de todos los niveles de gestión dentro de la Cooperativa para alcanzar las metas y objetivos institucionales.
- Vocación de servicio: Prestación directa y correcta de ayuda y guía a los socios y clientes de la Cooperativa que soliciten cualquier tipo de apoyo institucional para saldar sus necesidades e inquietudes.

- Innovación: Actitud de crecimiento y modificación diario con un enfoque de mejoramiento continuo institucional.

**Tabla N° 64: Matriz Axiológica de Principios**

| Grupos de referencia          | Directivos | Empleados | Proveedores | Socios y clientes | Competencia |
|-------------------------------|------------|-----------|-------------|-------------------|-------------|
| Principios                    |            |           |             |                   |             |
| Ambiente laboral              | X          | X         | X           | X                 | X           |
| Desarrollo del talento humano | X          | X         | X           | X                 | X           |
| Trabajo en equipo             | X          | X         | X           | -                 | -           |
| Vocación de servicio          | X          | X         | X           | X                 | X           |
| Innovación                    | X          | X         | X           | X                 | -           |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón

Elaborado por: Autor

### 3.1.2 Valores

Goodstein, L. Nolan, T. y Pfeiffer, W. (2004; pag. 19), mencionan que los valores son hábitos establecidos y actitudes hacia los sucesos o fenómenos; son creencias e ideas fundamentales que un individuo tiene, y funcionan como un criterio para escoger entre las alternativas, por lo cual los valores son cualidades morales que representan la responsabilidad ética y social de los funcionarios de la cooperativa al desarrollar las labores diarias.

Es así como para la Cooperativa se plantean los siguientes valores:

- Honestidad: Actuar, comportarse y expresarse con sinceridad con los socios y clientes para que tengan la confianza de utilizar los diferentes servicios que oferta la Cooperativa.

- Agilidad: Habilidad institucional para la optimización de tiempos en la entrega de los servicios.
- Confianza: Ofertar seguridad y firmeza en las diferentes transacciones financieras.
- Compromiso: De los clientes externos e internos a un responsable desempeño generando resultados y beneficios tangibles.
- Seguridad y solvencia: Minimizar o abolir por completo el riesgo y de establecer parámetros de capacidad para la administración correcta de los fondos.
- Responsabilidad: Actuación correcta y centrada de la intermediación financiera de los recursos que la Cooperativa pone para sus clientes y socios.

**Tabla N° 65: Matriz Axiológica de Valores**

| Grupos de referencia  | Directivos | Empleados | Proveedores | Socios y clientes | Competencia |
|-----------------------|------------|-----------|-------------|-------------------|-------------|
| Principios            |            |           |             |                   |             |
| Honestidad            | X          | X         | X           | X                 | -           |
| Agilidad              | X          | X         | X           | X                 | X           |
| Confianza             | X          | X         | X           | X                 | X           |
| Compromiso            | X          | X         | X           | X                 | X           |
| Seguridad y solvencia | X          | X         | X           | X                 | -           |
| Responsabilidad       | X          | X         | X           | X                 | -           |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón

Elaborado por: Autor

A través de las tablas realizadas de valores y principios se establece y se verifica como los mismos se desarrollan y se utilizan dentro de los diferentes grupos jerárquicos en la Cooperativa con lo cual se visualiza de manera correcta como es la interacción en las operaciones institucionales.

### 3.2 VISIÓN

Según Vásquez V. (2002; pág. 107), “la visión es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 5 o 10 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro”.

Es así que la visión es la máxima aspiración para la institución financiera, es decir se puede entender como el lugar o el sitio al cual se quiere llegar en el largo plazo con el desarrollo de las actividades financieras.

La formulación de la visión se desarrolla bajo los siguientes aspectos básicos:

- Proyectar sueños y esperanzas bajo un concepto de realidad.
- Incorporación de intereses comunes y valores.
- Ser alentadora y positiva.
- Tener lenguaje enaltecedor.
- Crear sinergia.
- Enmarcarse en la misión empresarial.
- Mantener dimensión de tiempo.
- Ser integradora.

La visión que la Cooperativa ha formulado es: “La Cooperativa Santa Ana de Nayón, es una Institución de reconocimiento, prestigio, confianza y credibilidad. Ofrece servicios financieros que satisface necesidades de los socios, cuenta con personal altamente capacitado y motivado para cumplir con los objetivos institucionales, incrementa su cobertura en los servicios urbanos y rurales en el territorio nacional”.

Por lo cual la visión de Cooperativa no cumple con los parámetros básicos por lo tanto se propone la siguiente visión: “Ser el principal nexo entre nuestros socios y

sus expectativas deseadas, como una institución financiera sólida para el cooperativismo nacional en el año 2017”.

### **3.3 MISIÓN**

Goodstein, L. Nolan, T. y Pfeiffer, W. (2004; pag. 22) mencionan que la misión es un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la Institución, una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía.

Por lo que la misión es una declaración primaria de cada uno de los propósitos y la razón de ser de la Institución, en el cual se describe que necesidades pretende cumplir y satisfacer.

Para establecer la misión se debe considerar las siguientes preguntas:

- ¿Qué clase de institución somos?
- ¿Qué ofrecemos?
- ¿Para quién?
- ¿Qué nos hará diferentes del resto?

La misión que la Cooperativa ha formulado es: “Brindar servicios financieros de manera competitiva con la calidad de beneficio al cliente, oportunidad y eficiencia, para satisfacer las necesidades y demandas de sus socios. Contribuyendo desde su especialidad al desarrollo de los sectores rurales, urbanos y populares del territorio nacional”.

Por lo cual la misión de Cooperativa no cumple con los elementos que debe tener una misión y por lo tanto se propone la siguiente:

“Somos una institución financiera comprometida con los principios y valores corporativos; que se dedica a la intermediación financiera, con talento humano honesto y eficiente, para satisfacer las necesidades de sus socios y clientes con responsabilidad social al 2017”.

### 3.4 OBJETIVOS

Son la exteriorización del compromiso institucional de producir resultados, permitiendo evaluarlos en las áreas de interés para la empresa, aprovechando efectivamente los recursos humanos y financieros.

Por lo que al determinar los objetivos de la Institución, se formulan en función de la matriz estratégica y se relacionan con los factores clave de éxito por perspectivas del mapa estratégico y que según Kaplan, R. Norton, D. (2004; pág. 8), establecen dos tipos de relaciones: horizontales y verticales.

- Relaciones horizontales: Indican la lógica de integración entre las áreas y funciones de cada perspectiva.
- Relaciones verticales: Esclarecen las dependencias de un factor clave con otro, entre perspectivas, y establecen las relaciones de causa - efecto entre los objetivos de la Institución.

Por lo que los objetivos son los que convierten en términos posibles y realizables a la visión corporativa y deben asegurarse a través de una serie de reglas básicas para que las personas de la Institución se impliquen y comprometan en su consecución.

Para tal efecto, el profesor e investigador George T. Doran publicó un artículo en la *Revista Management Review*, en el que definió la herramienta denominada SMART. (Inteligente o astuto, en inglés), se usa como recurso nemotécnico para recordar las principales características que debe tener un objetivo, y por tanto, sugiere cinco sencillas normas para su ejecución:

- Specific (Específico): Claros, definidos y bien comprensibles.
- Measurable (Medible): Permiten ser evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable.
- Achievable (Realizable): que sea posible lograr los objetivos conociendo los recursos y las capacidades.
- Realistic (Realista): Que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles actualmente o potencialmente.

- Time-Bound (Limitado en tiempo): Deben tener una fecha de inicio y una fecha final concreta.

En éste contexto los objetivos que se proponen son:

- Mejorar la gestión administrativa
- Incrementar la rentabilidad de activos
- Mejorar el servicio a los socios y clientes
- Aumentar la satisfacción de socios y clientes
- Incrementar ventas
- Establecer indicadores de gestión administrativa
- Generar un clima laboral adecuado y comprometido
- Ofertar nuevos productos y servicios financieros
- Mejorar el sistema de información y comunicación para la toma de decisiones
- Mejorar los recursos tecnológicos
- Incrementar el número de socios y clientes
- Mejorar la imagen de la Cooperativa

### **3.5 ESTRATEGIAS**

La estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. Radica en concebir a la estrategia como como un proceso de implementación disciplinada y permanente que garantice la excelencia organizacional.

Según Gómez I. y Balkin B. (2003, p. 159), mencionan que la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa. Por lo que una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo.

Así mismo para los autores Wheelen T. y Hunger J. (2007, p. 12), indican que la formulación estratégica es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar

de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas.

De igual manera para Bueno, C. Salmador S. y Morcillo O. (2006, p. 88), sostienen que la formulación de la estrategia consiste en la identificación y evaluación de las diferentes opciones estratégicas que se presentan, y culmina con la selección de una de ellas.

Para tal efecto en el mapa estratégico que es una herramienta del balanced scorecard se describe la implementación de la estrategia.

### **3.6 Mapa Estratégico**

El mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia, es una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una Institución a través de un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

Así mismo el mapa estratégico es un conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales, ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la Institución.

En éste sentido el mapa estratégico se enfoca en los mensajes claves de la estrategia y en los objetivos estratégicos, es decir permite alinear a todos los miembros de la Institución hacia la consecución de los objetivos descritos, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos.

Por lo tanto el mapa estratégico debe ser:

- Claro
- Accionable, que se pueda transmitir fácilmente.
- Focalizado en la Institución.
- Mediante pocas cosas que deben asegurarse.

- Integral, que contenga todos los elementos que se requieran comunicar a los distintos frentes de la Institución.
- Estructurable en una página.

También el mapa estratégico explica las perspectivas o dimensiones claves que son necesarias para garantizar la creación de valor a los diferentes estamentos y clarifica la cadena lógica de los objetivos de la empresa a través de cuatro perspectivas:

- **Perspectiva Financiera:** Identifica los objetivos financieros de la Institución para un período determinado, deben ser objetivos cuantificables y por tanto medibles. Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos.
- **Perspectiva del Cliente:** Identifica qué se tiene que hacer para conseguir los objetivos financieros teniendo en cuenta la satisfacción de los clientes; es decir, lograr satisfacer los clientes con la venta de productos y/o prestación de servicios para facilitar alcanzar las metas planteadas. La propuesta de valor para el cliente es generar ventas y consumidores fieles
- **Perspectiva Interna:** Define qué se tiene que hacer de manera interna para satisfacer la perspectiva de los clientes y alcanzar la perspectiva financiera. Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Define cuál es el conocimiento y/o capacidades a desarrollar para cumplir la perspectiva interna. Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá.

Asimismo las perspectivas escritas por Robert S. Kaplan, muestran con detalle los puntos de acción que se deben de tomar en cuenta:

- La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros. Los indicadores clave para evaluar el éxito o fracaso de

la estrategia son la rentabilidad de la inversión, el valor para los accionistas y el crecimiento de los ingresos.

- La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes valorando la calidad constante y la entrega puntual, entonces, las habilidades, los sistemas y los procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren gran valor.
- La perspectiva de procesos internos identifica los procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento hace referencia a los activos intangibles más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva se centran en las tareas, los sistemas y el tipo de ambiente requeridos para apoyar los procesos internos de creación de valor.

En consonancia con lo descrito anteriormente se presentan las perspectivas con los ejes de los objetivos estratégicos:

**Cuadro N° 1: Ejes de los objetivos estratégicos**

| <b>Perspectiva</b>               | <b>Eje</b>                  | <b>Objetivos estratégicos</b>                      |
|----------------------------------|-----------------------------|--|
| <b>Financiera</b>                | Crecimiento                 | Incrementar ventas                                 |
|                                  | Rentabilidad                | Incrementar rentabilidad de activos                |
| <b>Cliente</b>                   | Servicio de calidad         | Incrementar la satisfacción del cliente            |
|                                  | Crecimiento                 | Incrementar el número de socios y clientes         |
|                                  | Diferenciación del servicio | Mejorar los atributos de los productos y servicios |
|                                  | Credibilidad                | Mejorar la Imagen de la Institución                |
| <b>Proceso Interno</b>           | Innovación                  | Mejorar la gestión administrativa                  |
|                                  | Eficiencia                  | Mejorar el servicio a los socios                   |
|                                  | Desempeño                   | Establecer indicadores de gestión                  |
|                                  | Tecnología                  | Mejorar los recursos tecnológicos                  |
| <b>Aprendizaje y Crecimiento</b> | Capital humano              | Generar clima laboral adecuado                     |
|                                  | Cultura organizacional      | Mejorar el sistema de Información y Comunicación   |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón  
Elaborado por: Autor

En éste contexto se plantea el mapa estratégico con sus perspectivas, dimensiones y estrategias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón.

**Cuadro Nº 2: Mapa Estratégico**

| <b>Perspectiva</b>               | <b>Dimensión</b>                                 | <b>Estrategia</b>                       |  |  |                                     |
|----------------------------------|--|---|--|--|-------------------------------------|
| <b>Financiera</b>                | Maximizar el valor de la Cooperativa             | Incrementar la rentabilidad de activos  |  | Incrementar ventas                                 |                                     |
| <b>Clientes</b>                  | Maximizar la satisfacción de los socios          | Incrementar la satisfacción del cliente | Incrementar el número de socios y clientes | Mejorar los atributos de los productos y servicios | Mejorar la imagen de la Institución |
| <b>Procesos Internos</b>         | Optimizar la ejecución de los socios             | Mejorar la gestión administrativa       | Mejorar el servicio a los socios           | Establecer indicadores de gestión                  | Mejorar los recursos tecnológicos   |
| <b>Aprendizaje y crecimiento</b> | Optimizar la gestión de innovación y aprendizaje | Generar clima laboral adecuado          |  | Mejorar el sistema de información y comunicación   |                                     |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón  
Elaborado por: Autor

Kovacevic, A. y Reynoso, A. (2010; pags; 4 y 5), mencionan que para mejorar la implementación de una estrategia se deben señalar los factores críticos para alcanzar la ejecución de la estrategia.

**Cuadro Nº 3: Factores Críticos del éxito**

| <b>Factores críticos del éxito</b>     |   |
|--|---|
| <b>Relacionados con lo financiero</b>  | Crecimiento de ventas                               |
|  | Rentabilidad de activos                             |
| <b>Relacionados con los clientes</b>   | Imagen de calidad                                   |
|  | Crecimiento de socios y clientes                    |
|  | Crecimiento de la satisfacción de socios y clientes |
|  | Mejora de atributos de los productos y servicios    |
| <b>Relacionados con los procesos</b>   | Gestión administrativa                              |
|  | Excelencia en el servicio                           |
|  | Indicadores de gestión                              |
|  | Recursos tecnológicos                               |
| <b>Relacionados con las personas</b>   | Clima laboral adecuado                              |
| <b>Relacionados con la información</b> | Sistema de información y comunicación               |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón  
Elaborado por: Autor

De igual forma para que tenga éxito la ejecución de la estrategia, los autores Kovacevic, A. y Reynoso, A. indican que señalen un foco estratégico ya que la estrategia contiene muchos elementos que tienden a desperdigarse por lo que se aumenta la probabilidad de que no se ejecute.

En éste sentido en el mapa estratégico se determina el foco, es decir la ruta crítica de cómo la institución puede alcanzar su visión y definir una propuesta de valor para los socios y diferenciadora de la competencia.

**Cuadro N° 4: Ruta crítica**

| Perspectiva                      | Dimensión  | Estrategia                              |  |  |                                     |
|----------------------------------|--|---|--|--|-------------------------------------|
| <b>Financiera</b>                | Maximizar el valor de la Cooperativa             | Incrementar la rentabilidad de activos  |  | Incrementar ventas                                 |                                     |
| <b>Clientes</b>                  | Maximizar la satisfacción de los socios          | Incrementar la satisfacción del cliente | Incrementar el número de socios y clientes | Mejorar los atributos de los productos y servicios | Mejorar la imagen de la Institución |
| <b>Procesos Internos</b>         | Optimizar la ejecución de los socios             | Mejorar la gestión administrativa       | Mejorar el servicio a los socios           | Establecer indicadores de gestión                  | Mejorar los recursos tecnológicos   |
| <b>Aprendizaje y crecimiento</b> | Optimizar la gestión de innovación y aprendizaje | Generar clima laboral adecuado          |  | Mejorar el sistema de información y comunicación   |                                     |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón  
Elaborado por: Autor

El foco estratégico se centra en un clima laboral adecuado con un mejoramiento de la gestión administrativa para incrementar la satisfacción del cliente y lograr aumentar la rentabilidad de los activos en la institución financiera. Su propuesta de valor se centrará en la satisfacción del personal con un mejor conocimiento del mercado financiero para lograr fidelizar a los clientes e incrementar los ingresos en la Cooperativa.

### 3.7 IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (PROYECTOS)

#### 3.7.1 Identificación de las Iniciativas Estratégicas

Una vez determinado el foco estratégico con su propuesta de valor se tiene que identificar las iniciativas estratégicas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón buscando el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**Cuadro N° 5: Identificación de las Iniciativas Estratégicas**

| <b>Perspectivas</b>              | <b>Ejes</b>         | <b>Objetivos Estratégicos</b>            | <b>Iniciativas Estratégicas</b>                 |
|----------------------------------|---------------------|--|---|
| <b>Financiero</b>                | Rentabilidad        | Incrementar la rentabilidad de activos.  | Incremento de la cartera de clientes            |
| <b>Clientes</b>                  | Servicio de calidad | Incrementar la satisfacción del cliente. | Plan de satisfacción al cliente                 |
| <b>Procesos Internos</b>         | Innovación          | Mejorar la gestión administrativa.       | Difusión de una cultura de gestión estratégica. |
|                                  | Eficiencia          | Mejorar el servicio a los socios.        | Mejoramiento del servicio.                      |
| <b>Aprendizaje y Crecimiento</b> | Capital Humano      | Generar clima laboral adecuado           | Capacitación y motivación                       |

Elaborado por: Autor

### 3.7.2 Elaboración de Perfiles

**Cuadro Nº 6: Proyecto para incrementar la cartera de clientes**

|                       |  |  |
|-----------------------|--|--|
| <b>Objetivo</b>       | Incrementar la rentabilidad de activos.  |  |
| <b>Área</b>           | Administrativa   |  |
| <b>Plazo</b>          | Mediano  |  |
| <b>Alcance</b>        | Enfocarse en los clientes actuales que servirán de referencia para la obtención de nuevos clientes, además deberá establecerse los clientes potenciales e ideales para la Institución.   |  |
| <b>Actividades</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las necesidades de la Cooperativa \$ 400</li> <li>• Analizar el mercado financiero \$ 300</li> <li>• Segmentar el ciclo de vida del cliente \$ 300</li> <li>• Diseñar estrategias de captación de clientes \$ 300</li> <li>• Presentación del proyecto \$ 100</li> <li>• Corrección del proyecto \$ 100</li> <li>• Aprobación del proyecto \$ 100</li> <li>• Ejecución del proyecto \$ 18.000</li> </ul> |  |
| <b>Costo estimado</b> | \$ 19.600  |  |
| <b>Tiempo</b>         | 300 días   |  |

Elaborado por: Autor

**Cuadro N° 7: Plan de satisfacción al cliente**

|                       |   |  |
|-----------------------|---|--|
| <b>Objetivo</b>       | Incrementar la satisfacción del cliente.  |  |
| <b>Área</b>           | Gerencia  |  |
| <b>Plazo</b>          | Corto   |  |
| <b>Alcance</b>        | Identificar la percepción, fidelidad y aceptación que tienen los clientes de los productos y servicios que oferta la Institución  |  |
| <b>Actividades</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las necesidades de la Cooperativa. \$ 200</li> <li>• Determinar las necesidades de los socios y clientes. \$ 200</li> <li>• Elaborar la encuesta para los socios y clientes. \$ 200</li> <li>• Presentación de la encuesta. \$ 100</li> <li>• Corrección de la encuesta. \$ 100</li> <li>• Aprobación de la encuesta. \$ 100</li> <li>• Ejecución de la encuesta \$ 5.000</li> </ul> |  |
| <b>Costo estimado</b> | \$ 5.900  |  |
| <b>Tiempo</b>         | 150 días  |  |

Elaborado por: Autor

**Cuadro N° 8: Proyecto de difusión de una cultura de gestión estratégica**

|                       |   |   |
|-----------------------|---|---|
| <b>Objetivo</b>       | Mejorar la gestión administrativa.  |   |
| <b>Área</b>           | Gerencia  |   |
| <b>Plazo</b>          | Mediano   |   |
| <b>Alcance</b>        | Desarrollar la propuesta de difusión de la gestión estratégica para proveer soluciones acertadas eficientes.  |   |
| <b>Actividades</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los procesos</li> <li>• Formalizar compromisos</li> <li>• Levantamiento de información</li> <li>• Análisis de los procesos</li> <li>• Diseño de los procesos</li> <li>• Presentación de los procesos</li> <li>• Corrección de los procesos</li> <li>• Aprobación de los procesos</li> <li>• Ejecución de los procesos</li> </ul> | \$ 400<br>\$ 400<br>\$ 800<br>\$ 300<br>\$ 800<br>\$ 100<br>\$ 100<br>\$ 100<br>\$ 16.000 |
| <b>Costo estimado</b> | \$ 19.000   |   |
| <b>Tiempo</b>         | 240 días  |   |

Elaborado por: Autor

**Cuadro N° 9: Proyecto de mejoramiento del servicio**

|                       |   |   |
|-----------------------|---|---|
| <b>Objetivo</b>       | Mejorar el servicio a los socios.   |   |
| <b>Área</b>           | Gerencia  |   |
| <b>Plazo</b>          | Corto   |   |
| <b>Alcance</b>        | Desarrollar un modelo de atención al cliente para alcanzar un mayor nivel de eficiencia en la prestación del servicio financiero.   |   |
| <b>Actividades</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las debilidades del servicio</li> <li>• Elaborar un modelo de atención al cliente</li> <li>• Presentación del modelo</li> <li>• Corrección del modelo</li> <li>• Aprobación del modelo</li> <li>• Implementación del modelo</li> </ul> | \$ 500<br>\$ 300<br>\$ 100<br>\$ 100<br>\$ 100<br>\$ 12.000 |
| <b>Costo estimado</b> | \$ 13.100   |   |
| <b>Tiempo</b>         | 180 días  |   |

Elaborado por: Autor

**Cuadro Nº 10: Proyecto de capacitación y motivación**

|                       |  |  |
|-----------------------|--|--|
| <b>Objetivo</b>       | Generar clima laboral adecuado y comprometido  |  |
| <b>Área</b>           | Administrativa   |  |
| <b>Plazo</b>          | Largo  |  |
| <b>Alcance</b>        | Desarrollar una propuesta de capacitación y motivación para el personal de manera que se integren sus habilidades, competencias e intereses institucionales con el afán de robustecer una mejor posición en el mercado financiero.   |  |
| <b>Actividades</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las necesidades de capacitación del personal. \$ 800</li> <li>• Precisar los temas de capacitación. \$ 300</li> <li>• Investigar instituciones de capacitación \$ 500</li> <li>• Análisis de beneficios, tiempo y costo \$ 100</li> <li>• Análisis y definición de instructores y metodología \$ 300</li> <li>• Determinación de los recursos requeridos \$ 100</li> <li>• Presentación del proyecto \$ 100</li> <li>• Corrección del proyecto \$ 100</li> <li>• Aprobación del proyecto \$ 100</li> <li>• Ejecución del proyecto \$ 30.000</li> </ul> |  |
| <b>Costo estimado</b> | \$ 32.400  |  |
| <b>Tiempo</b>         | 3 años   |  |

Elaborado por: Autor

## **CAPÍTULO IV**

### **EVALUACIÓN ECONÓMICA – FINANCIERA**

#### **4.1 INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión son utilizados como instrumentos que permiten medir, comprobar y evaluar las diferentes variables asociadas a objetivos y metas, esto bajo un enfoque cuantitativo para determinar el comportamiento y la posición frente a diversas realidades en el ámbito empresarial

“Los indicadores de gestión se definen como un conjunto de variables que miden un proceso o situación. El propósito que persigue un indicador de gestión varía de acuerdo a su uso; en general pueden utilizarse para comprender la situación actual, analizar el estado del proceso, controlar los procesos, regular parámetros de los procesos, aceptar o rechazar”.<sup>19</sup>

Es necesario entender que la meta u objetivo principal de los indicadores de gestión es la correcta evaluación de la entidad en estudio de cada una de las actividades que esta realiza o de su totalidad para determinar de manera concreta la eficiencia y eficacia deseada.

Asimismo los indicadores de gestión establecen incrementos sostenidos dentro de la posibilidad de la aplicación correcta de un proyecto ya que se viabiliza una ejecución final de éxito; cabe mencionar que los diferentes líderes son los que desarrollan la metodología de indicadores de gestión y están establecidos para todo el ciclo de vida del proyecto.

Entre los principales indicadores de gestión se tienen:

---

<sup>19</sup> Sánchez, J. (2013). Indicadores de Gestión Empresarial. Estados Unidos. Pág. 70

#### 4.1.1 Indicadores de Cumplimiento

Son aquellos indicadores a través de los cuales se establecen conforme a un hecho ya cumplido; y están supeditadas a razones o indicadores que muestren el grado de cumplimiento de diversas tareas planteadas, mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{\textit{Proyectos internos acabados en plazo}}{\textit{Proyectos internos totales}} \times 100$$

#### 4.1.2 Indicadores de Calidad

Los indicadores de calidad son los que se plantean a través de la combinación de eficacia y eficiencia para la consecución y cumplimiento de objetivos, todo esto bajo la premisa de minimizar recursos, con la siguiente fórmula:

$$\frac{\textit{Número de ocasiones en que se identifica determinada característica en las unidades observadas}}{\textit{Total de unidades observadas}} \times 100$$

#### 4.1.3 Indicadores de Evaluación

Los indicadores de evaluación son los que presentan una relación unificada con los métodos de colaboración o ayuda que identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; estableciendo una evaluación de rendimiento y de resultados deseados.

$$\frac{\textit{Número de empleados que en la evaluación de desempeño se ubicaron entre 80 y 100 puntos}}{\textit{Número total de empleados evaluados}} \times 100$$

#### 4.1.4 Indicadores de Eficiencia

“Son el resultado de comparar el rendimiento real del personal en sus acciones o condiciones actuales con una norma de rendimiento previamente definida y aceptada”.<sup>20</sup>

La eficiencia es la capacidad y actitud para llevar a cabo un trabajo con el uso del mínimo tiempo y recursos; es así como indicadores de eficiencia están relacionados razones financieras que establecen el tiempo que se requirió para la finalización correcta de tareas.

Entonces es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, es decir es el grado de aprovechamiento de los recursos a través de la siguiente fórmula:

$$\frac{\textit{Unidades Recursos/Unidad de Recurso}}{\textit{Unidades Esperadas/Unidad de Recurso}} \times 100$$

#### 4.1.5 Indicadores de Eficacia

“Son comparaciones de lo realizado con los objetivos previamente establecidos, es decir, miden si los objetivos y metas se cumplieron”.<sup>21</sup>

Los indicadores de eficacia son aquellos que presentan relación con los ratios o razones a través de las cuales se mide el acierto o capacidad para la correcta finalización de trabajos.

En ésta circunstancia es la extensión en la que se alcanzan los resultados planificados, por lo que son atributos de calidad, producto /grado de satisfacción del cliente, mediante la siguiente fórmula:

---

<sup>20</sup> Fleitman, J. (2007). Evaluación integral para implantar modelos de calidad. Ed. Pax México. México D.F.

<sup>21</sup> Sánchez, J. (2013). Indicadores de Gestión Empresarial. Estados Unidos. Pág. 79.

$$\frac{\text{Cantidad de Unidades Aceptadas/Unidades Producidas}}{\text{Nivel de Referencia}} \times 100$$

#### 4.1.6 Indicadores de Resultados

“Su finalidad es medir la manera más directa posible el nivel de logro alcanzado”<sup>22</sup>

Los indicadores de resultados establecen como objetivo primario el medir y establecer los resultados finales de un proyecto establecido y determinando de manera directa cuales han sido los logros alcanzados.

#### 4.2 PRESUPUESTO DEL PLAN

Al establecer cuáles son los perfiles de cada uno de los proyectos, es necesario a través de la evaluación económica – financiera analizar el nivel de impacto que tendrá la Cooperativa en los flujos de ingresos, costos y gastos con la aplicación de los proyectos con un tiempo de ejecución de corto, mediano y largo plazo.

Por lo cual para desarrollar las iniciativas estratégicas se debe tener en cuenta el siguiente presupuesto global detallado a continuación:

**Cuadro Nº 11: Presupuesto de los Proyectos**

| N. | Iniciativas Estratégicas                       | Plazo   | Presupuesto |
|----|--|---------|-------------|
| 1  | Plan de satisfacción del cliente               | Corto   | \$ 5.900    |
| 2  | Mejoramiento del servicio.                     | Corto   | \$ 13.100   |
| 3  | Incremento de la cartera de clientes           | Mediano | \$ 19.600   |
| 4  | Difusión de una cultura de gestión estratégica | Mediano | \$ 19.000   |
| 5  | Capacitación y motivación                      | Largo   | \$ 32.400   |

Elaborado por: Autor

<sup>22</sup> *Ibíd.*

Al establecer los presupuestos de cada uno de las iniciativas estratégicas dentro de la Cooperativa es de carácter fundamental distribuir dichos rubros para los diferentes años de ejecución de cada una de las iniciativas estratégicas, esto visualizado en el siguiente cuadro referencial:

**Cuadro N° 12: Presupuesto según desembolso**

| Período       | Costo            | Años             |                  |                  |
|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|               |                  | 2015             | 2016             | 2017             |
| Corto plazo   | \$ 19.000        | \$ 19.000        |                  |                  |
| Mediano plazo | \$ 38.600        | \$ 19.600        | \$ 19.600        |                  |
| Largo plazo   | \$ 32.400        | \$ 8.400         | \$ 12.000        | \$ 12.000        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>\$ 90.000</b> | <b>\$ 47.000</b> | <b>\$ 31.600</b> | <b>\$ 12.000</b> |

Elaborado por: Autor

### 4.3 ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS

A continuación de la identificación de los proyectos dentro de los flujos de ingresos, costos y gastos de la Cooperativa es necesario desarrollar una tabla clasificatoria de parámetros a través de la cual se establezca una calificación para la incidencia de cada una de las iniciativas estratégicas.

**Cuadro N° 13: Parámetros de ponderación**

| Parámetros de medición | Equivalencia |  |
|------------------------|--------------|--|
| Alto                   | = 5          | Amplia incidencia de la variable en la gestión |
| Medio                  | = 3          | Media incidencia de la variable en la gestión  |
| Bajo                   | = 1          | Poca incidencia de la variable en la gestión   |

Elaborado por: Autor

**Cuadro N° 14: Iniciativas Estratégicas**

|                                    | Proyecto 1                       | Proyecto 2                 | Proyecto 3                           | Proyecto 4                                     | Proyecto 5                |            |
|------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|--|---------------------------|------------|
|                                    | Plan de satisfacción del cliente | Mejoramiento del servicio. | Incremento de la cartera de clientes | Difusión de una cultura de gestión estratégica | Capacitación y motivación | TOTAL      |
| <b>INGRESOS</b>                    |                                  |                            |                                      |  |                           | <b>13%</b> |
| Intereses y descuentos ganados     | 1%                               | 0%                         | 3%                                   | 0%   | 0%                        | <b>4%</b>  |
| Comisiones ganadas                 | 1%                               | 1%                         | 1%                                   | 0%   | 1%                        | <b>4%</b>  |
| Ingresos por servicios             | 1%                               | 1%                         | 0%                                   | 0%   | 1%                        | <b>3%</b>  |
| Otros ingresos                     | 0%                               | 0%                         | 0%                                   | 1%   | 1%                        | <b>2%</b>  |
| <b>GASTOS</b>                      |                                  |                            |                                      |  |                           | <b>9%</b>  |
| Provisiones                        | 0%                               | 0%                         | 0%                                   | 0%   | 0%                        | <b>0%</b>  |
| Gastos de personal                 | 1%                               | 1%                         | 0%                                   | 1%   | 3%                        | <b>6%</b>  |
| Honorarios                         | 0%                               | 0%                         | 0%                                   | 0%   | 1%                        | <b>1%</b>  |
| Depreciaciones                     | 0%                               | 0%                         | 0%                                   | 0%   | 0%                        | <b>0%</b>  |
| Amortizaciones                     | 0%                               | 0%                         | 0%                                   | 0%   | 0%                        | <b>0%</b>  |
| Otros gastos                       | 0%                               | 1%                         | 1%                                   | 0%   | 0%                        | <b>2%</b>  |
| <b>COSTOS</b>                      |                                  |                            |                                      |  |                           | <b>4%</b>  |
| Servicios varios                   | 0%                               | 1%                         | 0%                                   | 1%   | 1%                        | <b>3%</b>  |
| Impuestos, contribuciones y multas | 0%                               | 1%                         | 0%                                   | 0%   | 0%                        | <b>1%</b>  |

Elaborado por: Autor

#### 4.4 ELABORACIÓN DE FLUJOS DE INGRESOS, GASTOS Y COSTOS

En la elaboración de flujos de ingresos, gastos y costos se desarrolla dos flujos para la Cooperativa esto en función de que el primero no son tomados en cuenta los proyectos propuestos en la investigación mientras que en el segundo se realiza la consideración de unificar la realidad de la Cooperativa con los proyectos y se ve el impacto real; a través de esto se establece de manera directa cual será el grado de crecimiento y mejoramiento que se dará en la entidad financiera.

##### 4.4.1 Elaboración de Flujo de Ingresos, Gastos y Costos sin proyectos

Tabla N° 66: Flujo de Ingresos, Gastos y Costos sin proyectos

| FLUJO DE INGRESOS, GASTOS Y COSTOS - SIN PROYECTOS |           |                                   |               |                                   |                    |                  |            |            |
|--|-----------|-----------------------------------|---------------|-----------------------------------|--------------------|------------------|------------|------------|
|  | AÑO 2013  | ANÁLISIS VERTICAL<br>AÑO 2013 (%) | AÑO BASE 2014 | ANÁLISIS VERTICAL<br>AÑO 2014 (%) | VARIACIÓN AÑO BASE | AÑOS PROYECTADOS |            |            |
|  |           |                                   |               |                                   |                    | AÑO 2015         | AÑO 2016   | AÑO 2017   |
| <b>INGRESOS</b>                                    | 604183,47 | 11,83                             | 936921,43     | 14,90                             | 0,55               | 1452905,96       | 2253055,24 | 3493865,42 |
| Intereses y descuentos ganados                     | 513466,35 | 10,06                             | 898561,04     | 14,29                             |                    | 1393419,61       | 2160808,36 | 3350816,03 |
| Comisiones ganadas                                 | 0,00      | 0,00                              | 0,00          | 0,00                              |                    | 0,00             | 0,00       | 0,00       |
| Ingresos por servicios                             | 90717,12  | 1,78                              | 38160,39      | 0,61                              |                    | 59176,21         | 91765,93   | 142303,57  |
| Otros ingresos                                     | 0,00      | 0,00                              | 200,00        | 0,00                              |                    | 310,14           | 480,95     | 745,82     |
| <b>GASTOS</b>                                      | 312251,54 | 6,12                              | 322331,56     | 5,13                              |                    | 332007,08        | 342051,85  | 352480,63  |
| Provisiones  | 23669,88  | 0,46                              | 0,00          | 0,00                              | 0,00               | 0,00             | 0,00       | 0,00       |
| Gastos de personal                                 | 189417,29 | 3,71                              | 223313,05     | 3,56                              | 4,04               | 232333,02        | 241717,31  | 251480,66  |
| Honorarios   | 7515,39   | 0,15                              | 34348,90      | 0,55                              | 0,60               | 34556,65         | 34765,65   | 34975,92   |
| Depreciaciones                                     | 5413,73   | 0,11                              | 3790,78       | 0,06                              | 0,07               | 3793,30          | 3795,82    | 3798,34    |
| Amortizaciones                                     | 34373,83  | 0,67                              | 12118,65      | 0,19                              | 0,21               | 12144,43         | 12170,26   | 12196,14   |
| Otros gastos                                       | 51861,42  | 1,02                              | 48760,18      | 0,78                              | 0,86               | 49179,69         | 49602,81   | 50029,57   |
| <b>COSTOS</b>                                      | 114981,73 | 2,25                              | 147393,67     | 2,35                              | 2,35               | 150854,03        | 154395,62  | 158020,36  |
| Servicios varios                                   | 114470,15 | 2,24                              | 133045,14     | 2,12                              |                    | 136168,64        | 139365,46  | 142637,34  |
| Impuestos, contribuciones y multas                 | 511,58    | 0,01                              | 14348,53      | 0,23                              |                    | 14635,39         | 15030,16   | 15383,02   |
| <b>EXCEDENTE DEL PERIODO</b>                       | 176950,20 |                                   | 467196,20     |                                   |                    | 970044,86        | 1756607,77 | 2983364,43 |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO</b>                           | 176950,20 |                                   | 467196,20     |                                   |                    | 970044,86        | 1756607,77 | 2983364,43 |

Elaborado por: Autor

Interpretación:

Al desarrollar el flujo de ingresos, gastos y costos sin la aplicación de los proyectos de la Cooperativa se obtienen las siguientes conclusiones:

El rubro de ingresos se ha establecido bajo la metodología de Lawrence G. y Chad Z.; a través del cual se obtiene que el porcentaje de crecimiento para todas las cuentas de ingresos es del 55% y con esto se establece que será un crecimiento sostenido que la Cooperativa presentará en los tres años de proyección establecido dentro de la investigación.

Por otra parte los gastos se ven modificados a través de políticas externas e internas a la Cooperativa por lo cual se plantean diferentes porcentajes de crecimiento todos y cada uno en referencia a los análisis verticales de los años 2013 y 2014; obteniendo el crecimiento para los tres años proyectados.

Al finalizar el flujo se presentan los Costos los mismos son estimados a través de un carácter participativo dentro de la realidad de la Cooperativa por lo cual a través del análisis vertical se estima la representatividad porcentual de esta cuenta y es así como se proyectan los rubros que la conforman.

Se concluye que al proyectar la realidad futura de la Cooperativa es indudable que se tendrán tres años con excedente en cada periodo.

#### 4.4.2 Elaboración de Flujo de Ingresos, Gastos y Costos con proyectos

Tabla Nº 67: Flujo de Ingresos, Gastos y Costos con proyectos

| ESTADO DE FLUIOS DE EFECTIVO - CON PROYECTOS |           |                                   |               |                                   |                    |      |       |                  |            |            |
|--|-----------|-----------------------------------|---------------|-----------------------------------|--------------------|------|-------|------------------|------------|------------|
|  | AÑO 2012  | ANÁLISIS VERTICAL<br>AÑO 2012 (%) | AÑO BASE 2014 | ANÁLISIS VERTICAL<br>AÑO 2014 (%) | VARIACIÓN AÑO BASE |      |       | AÑOS PROYECTADOS |            |            |
|  |           |                                   |               |                                   |                    |      |       | AÑO 2015         | AÑO 2016   | AÑO 2017   |
| <b>INGRESOS</b>                              | 604183,47 | 11,83                             | 936921,43     | 14,90                             | 0,55               | 0,13 | 0,68  | 1574705,75       | 2646644,76 | 4448277,72 |
| Intereses y descuentos ganados               | 513466,35 | 10,06                             | 890561,04     | 14,29                             |                    |      |       | 1510232,54       | 2530283,14 | 4266151,81 |
| Comisiones ganadas                           | 0,00      | 0,00                              | 0,00          | 0,00                              |                    |      |       | 0,00             | 0,00       | 0,00       |
| Ingresos por servicios                       | 90717,12  | 1,78                              | 38160,39      | 0,61                              |                    |      |       | 64137,06         | 107796,66  | 181176,36  |
| Otros ingresos                               | 0,00      | 0,00                              | 200,00        | 0,00                              |                    |      |       | 336,14           | 564,97     | 949,55     |
| <b>GASTOS</b>                                | 312251,54 | 6,12                              | 322331,56     | 5,13                              |                    |      |       | 346724,56        | 373417,00  | 402636,13  |
| Provisiones                                  | 23669,88  | 0,46                              | 0,00          | 0,00                              | 0,00               | 0,00 | 0,00  | 0,00             | 0,00       | 0,00       |
| Gastos de personal                           | 189417,29 | 3,71                              | 223313,05     | 3,56                              | 4,04               | 6,00 | 10,04 | 245731,80        | 270401,20  | 297547,21  |
| Honorarios                                   | 7515,39   | 0,15                              | 34348,90      | 0,55                              | 0,60               | 1,00 | 1,60  | 34900,14         | 35460,22   | 36029,29   |
| Depreciaciones                               | 5413,73   | 0,11                              | 3790,78       | 0,06                              | 0,07               | 0,00 | 0,07  | 3793,30          | 3795,82    | 3798,34    |
| Amortizaciones                               | 34373,83  | 0,67                              | 12118,65      | 0,19                              | 0,21               | 0,00 | 0,21  | 12144,43         | 12170,26   | 12196,14   |
| Otros gastos                                 | 51861,42  | 1,02                              | 48760,18      | 0,78                              | 0,86               | 2,00 | 2,86  | 50154,89         | 51589,50   | 53065,14   |
| <b>COSTOS</b>                                | 114801,73 | 2,25                              | 147393,67     | 2,35                              | 2,35               | 4,00 | 6,35  | 156749,77        | 166699,77  | 177281,37  |
| Servicios varios                             | 114470,15 | 2,24                              | 133045,14     | 2,12                              |                    |      |       | 141490,44        | 150471,82  | 160023,32  |
| Impuestos, contribuciones y multas           | 511,58    | 0,01                              | 14348,53      | 0,23                              |                    |      |       | 15259,33         | 16227,95   | 17258,05   |
| <b>EXCEDENTE DEL PERIODO</b>                 | 176950,20 |                                   | 467196,20     |                                   |                    |      |       | 1071231,42       | 2106527,99 | 3868360,22 |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO</b>                     | 176950,20 |                                   | 467196,20     |                                   |                    |      |       | 1071231,42       | 2106527,99 | 3868360,22 |

Elaborado por: Autor

#### Interpretación:

Una vez realizado el flujo de ingresos, gastos y costos con la aplicación de los proyectos que se establecen dentro de la investigación se resalta lo siguiente:

Utilizando la metodología de Lawrence G. y Chad Z. se obtiene que los ingresos crecerán en un 55% pero este valor se le debe incrementar el valor que se obtiene por la aplicación de los proyectos, por lo cual el rubro total de ingresos crecerá en un 13% más, concluyendo en un incremento final total del 68% para la proyección de los siguientes años.

En la segunda parte dentro de este flujo se encuentran los gastos los cuales se estudian a través de un carácter de políticas de la Cooperativa internas y externas

que han establecido valores estimados, a los mismos se incrementa el valor que los proyectos ofrecen para cada una de las cuentas y es así como se establecen los porcentajes individuales de cada cuenta.

Por otra parte los costos dentro del flujo de ingresos, gastos y costos se ven modificados con un 2,35% que es el porcentaje de incremento aplicado previamente, es aquí que los proyectos se incrementarían de manera global en un 4% dando un porcentaje general del 6,35% para las proyecciones del 2015 al 2017.

#### **4.5 ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE INGRESOS, GASTOS Y COSTOS CON PROYECTOS**

Al desarrollar el flujo de ingresos, gastos y costos es fundamental entender la incidencia de dos grandes rubros que son los ingresos y egresos por lo cual de manera gráfica se realizará el análisis a continuación.

##### **4.5.1 Análisis de la incidencia de los proyectos en los ingresos.**

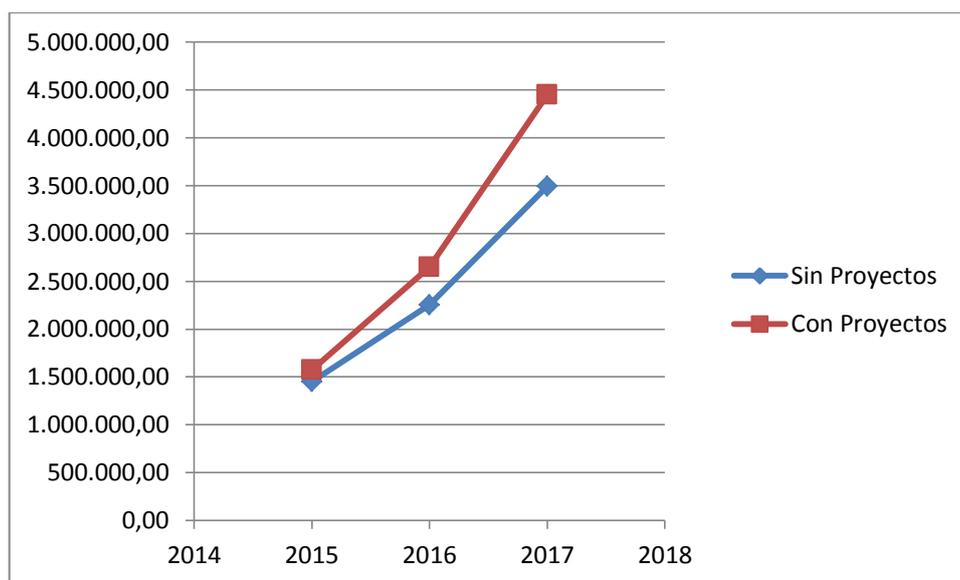
El incremento esperado de los ingresos con los proyectos establecidos sería el siguiente:

**Cuadro Nº 15: Incidencia de los proyectos en los ingresos**

|                   | Incidencia de los ingresos |              |              |
|-------------------|----------------------------|--------------|--------------|
|                   | Años proyectados           |              |              |
|                   | 2015                       | 2016         | 2017         |
| Sin proyectos     | 1.452.905,96               | 2.253.055,24 | 3.493.865,42 |
| Con proyectos     | 1.574.705,75               | 2.646.644,76 | 4.448.277,72 |
| Incremento en USD | 121.799,79                 | 393.589,52   | 954.412,29   |
| Incremento en %   | 8,38                       | 17,47        | 27,32        |

Elaborado por: Autor

**Gráfico N° 37: Incidencia de los proyectos en los ingresos**



Elaborado por: Autor

Interpretación:

Los ingresos dentro del Flujo de Efectivo con proyectos en comparación a sin proyectos presentan un crecimiento dentro de cada uno de los años en el período; es así como se ha establecido el mayor de los incrementos para el año 2017 con 27,32% dando USD \$ 954.412,29 de ingresos netos para la Cooperativa.

#### 4.5.2 Análisis de la incidencia de los proyectos en los egresos.

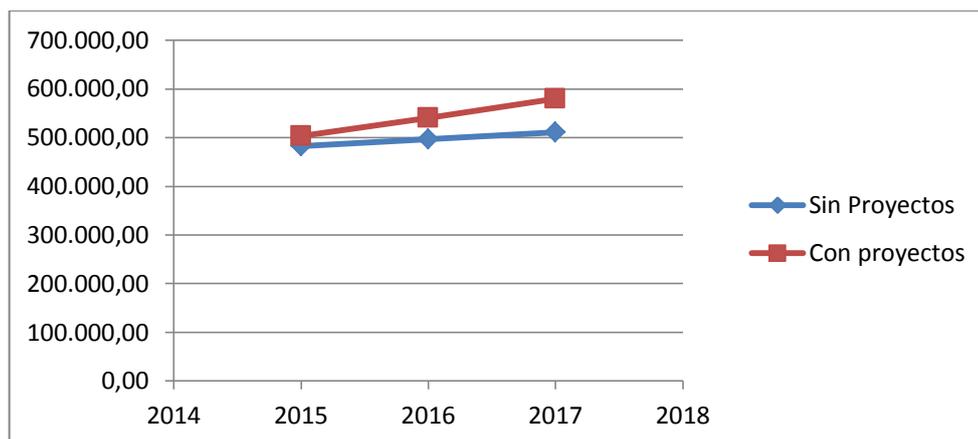
El decremento esperado de los ingresos con los proyectos establecidos sería el siguiente:

**Cuadro N° 16: Incidencia de los proyectos en los egresos**

|                   | Incidencia de los egresos |            |            |
|-------------------|---------------------------|------------|------------|
|                   | Años proyectados          |            |            |
|                   | 2015                      | 2016       | 2017       |
| Sin proyectos     | 482.861,11                | 496.447,47 | 510.500,99 |
| Con proyectos     | 503.474,33                | 540.116,77 | 579.917,49 |
| Incremento en USD | 20.613,22                 | 43.669,30  | 69.416,50  |
| Incremento en %   | 4,27                      | 8,80       | 13,60      |

Elaborado por: Autor

**Gráfico N° 38: Incidencia de los proyectos en los egresos**



Elaborado por: Autor

Interpretación:

Los egresos dentro del Flujo con proyectos en comparación a los sin proyectos muestran un crecimiento en cada uno de los años en el período; el mayor de los incrementos será para el año 2017 con 13,60% estableciendo USD \$69.416,50 de egresos netos para la Cooperativa.

Cabe recalcar que dichos egresos son superados por los ingresos por lo cual se ha establecido un beneficio para la Cooperativa en los tres años de proyección.

#### **4.6 EVALUACIÓN FINANCIERA**

La evaluación financiera es una herramienta que se utiliza para diversos proyectos o estudios con el uso de una metodología matemática-financiera, todo esto en función de la toma de decisiones por parte de autoridad institucional; esto con el objetivo principal de anticipar el futuro y de esta manera evitar posibles problemas en el corto y mediano plazo.

Cabe mencionar que dichas técnicas de evaluación son herramientas de uso general las mismas son utilizadas cuando la inversión produce ingresos por sí misma.

A continuación se plantea los flujos de la Cooperativa proyectados sin y con los proyectos desarrollados en la investigación respectivamente:

**Tabla N° 68: Flujo de Ingresos, Gastos y Costos sin proyectos**

| FLUJO DE INGRESOS, GASTOS Y COSTOS - SIN PROYECTOS |           |                                   |               |                                   |                    |                  |            |            |
|--|-----------|-----------------------------------|---------------|-----------------------------------|--------------------|------------------|------------|------------|
|  | AÑO 2013  | ANÁLISIS VERTICAL<br>AÑO 2013 (%) | AÑO BASE 2014 | ANÁLISIS VERTICAL<br>AÑO 2014 (%) | VARIACIÓN AÑO BASE | AÑOS PROYECTADOS |            |            |
|  |           |                                   |               |                                   |                    | AÑO 2015         | AÑO 2016   | AÑO 2017   |
| <b>INGRESOS</b>                                    | 604183,47 | 11,83                             | 936921,43     | 14,90                             | 0,55               | 1452905,96       | 2253055,24 | 3493865,42 |
| Intereses y descuentos ganados                     | 513466,35 | 10,06                             | 898561,04     | 14,29                             |                    | 1393419,61       | 2160808,36 | 3350816,03 |
| Comisiones ganadas                                 | 0,00      | 0,00                              | 0,00          | 0,00                              |                    | 0,00             | 0,00       | 0,00       |
| Ingresos por servicios                             | 90717,12  | 1,78                              | 38180,39      | 0,61                              |                    | 59176,21         | 91765,93   | 142303,57  |
| Otros ingresos                                     | 0,00      | 0,00                              | 200,00        | 0,00                              |                    | 310,14           | 480,95     | 745,82     |
| <b>GASTOS</b>                                      | 312251,54 | 6,12                              | 322331,56     | 5,13                              |                    | 332007,08        | 342051,85  | 352480,63  |
| Provisiones  | 23669,88  | 0,46                              | 0,00          | 0,00                              | 0,00               | 0,00             | 0,00       | 0,00       |
| Gastos de personal                                 | 189417,29 | 3,71                              | 223313,05     | 3,56                              | 4,04               | 232333,02        | 241717,31  | 251480,66  |
| Honorarios   | 7515,39   | 0,15                              | 34348,90      | 0,55                              | 0,60               | 34556,65         | 34765,65   | 34975,92   |
| Depreciaciones                                     | 5413,73   | 0,11                              | 3790,78       | 0,06                              | 0,07               | 3793,30          | 3795,82    | 3798,34    |
| Amortizaciones                                     | 34373,83  | 0,67                              | 12118,65      | 0,19                              | 0,21               | 12144,43         | 12170,26   | 12196,14   |
| Otros gastos                                       | 51861,42  | 1,02                              | 48780,18      | 0,78                              | 0,86               | 49179,69         | 49602,81   | 50029,57   |
| <b>COSTOS</b>                                      | 114981,73 | 2,25                              | 147393,67     | 2,35                              | 2,35               | 150854,03        | 154395,62  | 158020,36  |
| Servicios varios                                   | 114470,15 | 2,24                              | 133045,14     | 2,12                              |                    | 136168,64        | 139365,46  | 142637,34  |
| Impuestos, contribuciones y multas                 | 511,58    | 0,01                              | 14348,53      | 0,23                              |                    | 14685,39         | 15030,16   | 15383,02   |
| <b>EXCEDENTE DEL PERIODO</b>                       | 176950,20 |                                   | 467196,20     |                                   |                    | 970044,86        | 1756607,77 | 2983364,43 |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO</b>                           | 176950,20 |                                   | 467196,20     |                                   |                    | 970044,86        | 1756607,77 | 2983364,43 |

Elaborado por: Autor

**Tabla Nº 69: Flujo de Ingresos, Gastos y Costos con proyectos**

| ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO - CON PROYECTOS |                  |                                   |                  |                                   |                    |             |             |                   |                   |                   |
|--|------------------|-----------------------------------|------------------|-----------------------------------|--------------------|-------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | AÑO 2012         | ANÁLISIS VERTICAL<br>AÑO 2012 (%) | AÑO BASE 2014    | ANÁLISIS VERTICAL<br>AÑO 2014 (%) | VARIACIÓN AÑO BASE |             |             | AÑOS PROYECTADOS  |                   |                   |
|  |                  |                                   |                  |                                   |                    |             |             | AÑO 2015          | AÑO 2016          | AÑO 2017          |
| <b>INGRESOS</b>                              | <b>604183,47</b> | <b>11,83</b>                      | <b>936921,43</b> | <b>14,90</b>                      | <b>0,55</b>        | <b>0,13</b> | <b>0,68</b> | <b>1574705,75</b> | <b>2646644,76</b> | <b>4448277,72</b> |
| Intereses y descuentos ganados               | 513466,35        | 10,06                             | 890561,04        | 14,29                             |                    |             |             | 1510232,54        | 2538283,14        | 4266151,81        |
| Comisiones ganadas                           | 0,00             | 0,00                              | 0,00             | 0,00                              |                    |             |             | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Ingresos por servicios                       | 90717,12         | 1,78                              | 38160,39         | 0,61                              |                    |             |             | 64137,06          | 107796,66         | 181176,36         |
| Otros ingresos                               | 0,00             | 0,00                              | 200,00           | 0,00                              |                    |             |             | 336,14            | 564,97            | 949,55            |
| <b>GASTOS</b>                                | <b>312251,54</b> | <b>6,12</b>                       | <b>322331,56</b> | <b>5,13</b>                       |                    |             |             | <b>346724,56</b>  | <b>373417,00</b>  | <b>402636,13</b>  |
| Provisiones                                  | 23669,88         | 0,46                              | 0,00             | 0,00                              | 0,00               | 0,00        | 0,00        | 0,00              | 0,00              | 0,00              |
| Gastos de personal                           | 189417,29        | 3,71                              | 223313,05        | 3,56                              | 4,04               | 6,00        | 10,04       | 245731,80         | 270401,20         | 297547,21         |
| Honorarios                                   | 7515,39          | 0,15                              | 34348,90         | 0,55                              | 0,60               | 1,00        | 1,60        | 34900,14          | 35460,22          | 36029,29          |
| Depreciaciones                               | 5413,73          | 0,11                              | 3790,78          | 0,06                              | 0,07               | 0,00        | 0,07        | 3793,30           | 3795,82           | 3798,34           |
| Amortizaciones                               | 34373,83         | 0,67                              | 12118,65         | 0,19                              | 0,21               | 0,00        | 0,21        | 12144,43          | 12170,26          | 12196,14          |
| Otros gastos                                 | 51861,42         | 1,02                              | 48760,18         | 0,78                              | 0,06               | 2,00        | 2,86        | 50154,89          | 51589,50          | 53065,14          |
| <b>COSTOS</b>                                | <b>114981,73</b> | <b>2,25</b>                       | <b>147393,67</b> | <b>2,35</b>                       | <b>2,35</b>        | <b>4,00</b> | <b>6,35</b> | <b>156749,77</b>  | <b>166699,77</b>  | <b>177281,37</b>  |
| Servicios varios                             | 114470,15        | 2,24                              | 133045,14        | 2,12                              |                    |             |             | 141480,44         | 150471,82         | 160023,32         |
| Impuestos, contribuciones y multas           | 511,58           | 0,01                              | 14348,53         | 0,23                              |                    |             |             | 15259,33          | 16227,95          | 17258,05          |
| <b>EXEDEDENTE DEL PERIODO</b>                | <b>176950,20</b> |                                   | <b>467196,20</b> |                                   |                    |             |             | <b>1071231,42</b> | <b>2106527,99</b> | <b>3868360,22</b> |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO</b>                     | <b>176950,20</b> |                                   | <b>467196,20</b> |                                   |                    |             |             | <b>1071231,42</b> | <b>2106527,99</b> | <b>3868360,22</b> |

Elaborado por: Autor

#### 4.6.1 Tasa Mínima aceptable de Rendimientos (TMAR)

La tasa mínima aceptable de rendimientos es el indicador a través del cual se mide nivel de la rentabilidad financiera que se posee esto en función de la relación del beneficio económico con los recursos necesarios para obtener dicho lucro.

El cálculo de la TMAR se ha desarrollado a través de la siguiente tabla:

**Tabla N° 70: Tasa Mínima aceptable de rendimientos**

| Financiamiento de la inversión        |        |                 |         |
|---------------------------------------|--------|-----------------|---------|
| Capital Ajeno                         | 88,77% | \$ 4.750.054,63 |         |
| Capital Propio                        | 11,23% | \$ 600.647,65   |         |
| Total                                 | 100%   | \$ 5.350.702,28 |         |
|                                       |        |                 |         |
| TMAR (TP)                             | 11,23% | 5,48%           | 0,6490% |
| TMAR (TA)                             | 88,77% | 8,70%           | 7,7230% |
| TMAR (INF)                            | 4,87%  |                 | 4,87%   |
|                                       |        |                 |         |
| Tasa mínima aceptable de rendimientos |        |                 |         |
|                                       |        |                 |         |
| TMAR = ((%CA+TA)+(%CP+TP)+INF)        |        |                 | 13,242% |

Elaborado por: Autor

#### 4.6.2 Valor Actual Neto (VAN).

El valor actual neto es un valor que se establece a través de un procedimiento en el cual se calcula el valor presente de un determinado número de flujos futuros, debido a que el VAN de una inversión lo considera como la suma de los valores actualizados de todos los flujos proyectados sustrayendo el valor de la inversión inicial.

A partir del correcto uso del indicador de evaluación VAN se visualiza tres escenarios dentro de un proyecto de inversión los mismos que son:

- Si el valor actual neto obtenido es positivo se considera que el mismo es rentable.
- Mientras que entre dos o más proyectos el de mayor valor del VAN es de mayor rentabilidad.
- Por último si el VAN es considerado nulo significa que la rentabilidad es equivalente a la colocación de los fondos en el mercado de interés.

El cálculo del Valor Actual Neto se lo desarrolla para la Cooperativa con y sin la aplicación de los proyectos establecidos a través del estudio previo, como se muestra a continuación:

#### 4.6.2.1 Valor Actual Neto (VAN) sin proyectos:

Datos:

Año 2015: \$ 970.044,86 (F1)

Año 2016: \$ 1.756.607,77 (F2)

Año 2017: \$ 2.983.364,43 (F3)

Cálculo:

| Valor Actual Neto |               |                 |                 |
|-------------------|---------------|-----------------|-----------------|
| Inversión Inicial | Año 2015      | Año 2016        | Año 2017        |
| -\$ 3.857.568,82  | \$ 970.044,86 | \$ 1.756.607,77 | \$ 2.983.364,43 |

|                   |          |
|-------------------|----------|
| Tasa de Descuento | 13,2420% |
|-------------------|----------|

$$VAN = \frac{F1}{(1+i)^{n1}} + \frac{F2}{(1+i)^{n2}} + \frac{F3}{(1+i)^{n3}} - IO$$

$$VAN = \frac{970.044,86}{(1+0.132420)^1} + \frac{1.756.607,77}{(1+0.132420)^2} + \frac{2.983.364,43}{(1+0.132420)^3} - 3.857.568,82$$

$$VAN = \frac{970.044,86}{1.132420} + \frac{11.756.607,77}{1.2824} + \frac{2.983.364,43}{1.4522} - 3.857.568,82$$

$$VAN = \$ 423.245,45$$

Interpretación:

El Valor Actual Neto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón es de \$423.245,45 al desarrollar la evaluación financiero sin proyectos, en el período de estudio bajo la tasa de descuento determinada, la cifra obtenida es representativa, con lo cual se permite concluir que el proyecto es rentable debido a las utilidades que se presenta.

4.6.2.2 Valor Actual Neto (VAN) con proyectos:

Datos:

Año 2015: \$ 1.071.231,42 (F1)

Año 2016: \$ 2.106.527,99 (F2)

Año 2017: \$ 3.868.360,22 (F3)

Cálculo:

| Valor Actual Neto |                 |                 |                 |
|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Inversión Inicial | Año 2015        | Año 2016        | Año 2017        |
| -\$ 3.947.568,82  | \$ 1.071.231,42 | \$ 2.106.527,99 | \$ 3.868.360,22 |

|                   |          |
|-------------------|----------|
| Tasa de Descuento | 13,2420% |
|-------------------|----------|

$$VAN = \frac{F1}{(1+i)^{n1}} + \frac{F2}{(1+i)^{n2}} + \frac{F3}{(1+i)^{n3}} - IO$$

$$VAN = \frac{1.071.231,42}{(1 + 0.12)^1} + \frac{2.106.527,99}{(1 + 0.12)^2} + \frac{3.868.360,22}{(1 + 0.12)^3} - 3.947.568,82$$

$$VAN = \frac{1.071.231,42}{1.132420} + \frac{2.106.527,99}{1.2824} + \frac{3.868.360,22}{1.4522} - 3.947.568,82$$

$$VAN = \$ 1.304.891,26$$

Interpretación:

El Valor Actual Neto de la Cooperativa es de \$1.304.891,26 con la aplicación de los proyectos desarrollados cifra representativa dentro de la entidad financiera por lo cual se establece que los proyectos descritos son rentables para los años de proyección.

#### **4.6.3 Tasa Interna de Retorno (TIR).**

La Tasa Interna de Retorno se conoce como las tasas de descuento obtenido que hace que el Valor Actual Neto de la inversión de un proyecto sea igual a cero; a través de este método se considera que una inversión es favorable para la entidad si la TIR resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor.

La Tasa Interna de Retorno es un indicador de rentabilidad relativa del proyecto esto se da ya que al realizarse una comparación de tasas internas de dos proyectos no se toma en cuenta el volumen de los proyectos.

El cálculo de la Tasa Interna de Retorno que se desarrolla para la Cooperativa con y sin la aplicación de los proyectos establecidos a través del estudio del capítulo anterior se muestra a continuación:

#### 4.6.3.1 Tasa Interna de Retorno (TIR) sin proyectos

Datos:

Año 2015: \$ 970.044,86 (F1)

Año 2016: \$ 1.756.607,77 (F2)

Año 2017: \$ 2.983.364,43 (F3)

Cálculo:

| <b>Tasa Interna de Retorno</b> |                 |                 |                 |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Inversión Inicial</b>       | <b>Año 2015</b> | <b>Año 2016</b> | <b>Año 2017</b> |
| -\$ 3.857.568,82               | \$ 970.044,86   | \$ 1.756.607,77 | \$ 2.983.364,43 |

|                          |          |
|--------------------------|----------|
| <b>Tasa de Descuento</b> | 13,2420% |
|--------------------------|----------|

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| <b>Tasa Interna de Retorno</b> | 19% |
|--------------------------------|-----|

Interpretación:

La Tasa Interna de Retorno es de 19% obtenido de los flujos de ingresos, gastos y costos sin la aplicación de proyectos con lo cual se cumple el parámetro de que sea mayor a la tasa de interés o costo de capital siendo no tan representativo para la Cooperativa pero si ratificando la rentabilidad dentro del ámbito financiero y administrativo.

#### 4.6.3.2 Tasa Interna de Retorno (TIR) con proyectos

Datos:

Año 2015: \$ 1.071.231,42 (F1)

Año 2016: \$ 2.106.527,99 (F2)

Año 2017: \$ 3.868.360,22 (F3)

Cálculo:

| <b>Tasa Interna De Retorno</b> |                 |                 |                 |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Inversión Inicial</b>       | <b>Año 2015</b> | <b>Año 2016</b> | <b>Año 2017</b> |
| -\$ 3.947.568,82               | \$ 1.071.231,42 | \$ 2.106.527,99 | \$ 3.868.360,22 |

|                          |          |
|--------------------------|----------|
| <b>Tasa de Descuento</b> | 13,2420% |
|--------------------------|----------|

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| <b>Tasa Interna de Retorno</b> | 28% |
|--------------------------------|-----|

Interpretación:

La Tasa Interna de Retorno es del 28% obtenido de los flujos de ingresos, gastos y costos con la aplicación de los proyectos, cumple el parámetro de que sea mayor a la tasa de interés o costo de capital por lo cual se ratifica de manera contundente que se obtendrá rentabilidad para la Cooperativa dentro del ámbito financiero y administrativo en los años de proyección con los cinco proyectos identificados.

#### **4.6.4 Período de Recuperación de la Inversión (PRI).**

El período de recuperación de la inversión es plazo de tiempo que se establece y es necesario para que las distintas inversiones efectuadas en el proyecto se recuperen de manera completa.

##### **4.6.4.1 Período de Recuperación de la Inversión (PRI) sin proyectos.**

Datos:

Año 2015: \$ 970.044,86 (F1)

Año 2016: \$ 1.756.607,77 (F2)

Año 2017: \$ 2.983.364,43 (F3)

Cálculo:

**Tabla N° 70: Período de Recuperación de la Inversión**

| Años   |                          | Flujo Neto al Final del Período | Período de Recuperación |
|--|--------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| <b>N°</b>                                      | <b>Inversión Inicial</b> | -\$ 3.857.568,82                | <b>3.857.568,82</b>     |
| 1  | 2015                     | \$ 970.044,86                   | <b>2.887.523,96</b>     |
| 2  | 2016                     | \$ 1.756.607,77                 | <b>1.130.916,20</b>     |
| 3  | 2017                     | \$ 2.983.364,43                 | 1.852.448,23            |
|  |                          |                                 |                         |
|  | PRI                      | 0,379074104                     |                         |
|  | PRI                      | 3+0,618233316                   |                         |
|  | PRI                      | 3,379074104                     |                         |
|  |                          |                                 |                         |
|  | PRI                      | 3,379074104                     | Años                    |
|  | PRI                      | 0,379074104                     |                         |
|  | PRI                      | 4,548889243                     | Meses                   |
|  | PRI                      | 0,548889243                     |                         |
|  | PRI                      | 16,46667728                     | Días                    |
|  |                          |                                 |                         |
| <b>Período de Recuperación de La Inversión</b> |                          | 3 Años 4 Meses 16 Días          |                         |

Elaborado por: Autor

Interpretación:

A través de los resultados obtenidos se determina que el tiempo para la recuperación de la inversión para los años futuros sin la aplicación de los proyectos es de 3 años 4 meses y 16 días bajo este tiempo se recuperará toda la inversión realizada por la Cooperativa.

#### 4.6.4.2 Período de Recuperación de la Inversión (PRI) con proyectos.

Datos:

Año 2015: \$ 1.071.231,42 (F1)

Año 2016: \$ 2.106.527,99 (F2)

Año 2017: \$ 3.868.360,22 (F3)

Cálculo:

**Tabla Nº 71: Período de Recuperación de la Inversión**

| Años   |                          | Flujo Neto al Final del Período | Período de Recuperación |
|--|--------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| <b>Nº</b>                                      | <b>Inversión Inicial</b> | -\$ 3.891.263,87                | (\$ 3.947.568,82)       |
| 1  | 2015                     | \$ 1.778.434,67                 | (\$ 2.169.134,15)       |
| 2  | 2016                     | \$ 2.504.282,65                 | \$ 335.148,50           |
| 3  | 2017                     | \$ 3.398.328,86                 | -                       |
|  | PRI                      | 0,86616986                      |                         |
|  | PRI                      | 2+0,618233316                   |                         |
|  | PRI                      | 2,86616986                      |                         |
|  | PRI                      | 2,86616986                      | Años                    |
|  | PRI                      | 0,86616986                      |                         |
|  | PRI                      | 10,39403832                     | Meses                   |
|  | PRI                      | 0,394038318                     |                         |
|  | PRI                      | 11,82114955                     | Días                    |
|  |                          |                                 |                         |
| <b>Período de Recuperación de la Inversión</b> |                          | 2 Años 10 Meses 11 Días         |                         |

Elaborado por: Autor

Interpretación:

Los resultados obtenidos determinan que el tiempo para la recuperación de la inversión con la aplicación de los proyectos establecidos bajo la investigación

realizada es de 2 años 10 meses y 11 días, bajo este tiempo se recuperará toda la inversión realizada por la Cooperativa.

#### 4.6.5 Relación Beneficio – Costo (B/C).

La relación costo beneficio es aquella que toma en consideración los ingresos y egresos presentes que se han dado en el estado de resultados, y de esta forma estimar los beneficios por cada dólar sacrificado durante el proyecto.

Es fundamental tomar en cuenta que los ingresos netos hacen referencia a los ingresos que se recibirán en los años proyectados; mientras que los egresos netos son salidas de efectivo dentro del período de estudio.

##### 4.6.5.1 Relación Beneficio – Costo (B/C) sin proyectos.

Datos:

| <b>Años</b> | <b>Ingresos</b> | <b>Egresos</b> |
|-------------|-----------------|----------------|
| 2015        | 1.452.905,96    | 482.861,11     |
| 2016        | 2.253.055,24    | 496.447,47     |
| 2017        | 3.493.865,42    | 510.500,99     |

Cálculo:

| <b>Relación Beneficio / Costo</b> |                 |                 |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|
| <b>Año 2015</b>                   | <b>Año 2016</b> | <b>Año 2017</b> |
| 3.001                             | 4.538           | 6.843           |

Interpretación:

Debido a que la Relación Beneficio – Costo es mayor a 1 en los tres años de proyección sin la aplicación de los proyectos, esto determina que la Cooperativa es rentable ya que por cada dólar invertido en la entidad financiera se obtiene de ganancia 2,001 dólares en el año 2015, 3,538 dólares en el año 2016 y 6,843 dólares en el año 2017.

#### 4.6.5.2 Relación Beneficio – Costo (B/C) con proyectos.

Datos:

| <b>Años</b> | <b>Ingresos</b> | <b>Egresos</b> |
|-------------|-----------------|----------------|
| 2015        | 1.574.705,75    | 503.474,33     |
| 2016        | 2.646.644,76    | 540.116,77     |
| 2017        | 4.448.277,72    | 579.917,49     |

Cálculo:

| <b>Relación Beneficio / Costo</b> |                 |                 |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|
| <b>Año 2015</b>                   | <b>Año 2016</b> | <b>Año 2017</b> |
| 3.128                             | 4.900           | 7.670           |

Interpretación:

Debido a que la Relación Beneficio – Costo es mayor a 1 en los tres años de proyección con la aplicación de los proyectos, esto determina que la Cooperativa es rentable ya que por cada dólar invertido en la entidad se obtiene de ganancia 2,128 dólares en el año 2015, 3,900 dólares en el año 2016 y 6,670 dólares en el año 2017.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

- El Plan estratégico alineó a la institución con la misión, visión y estrategias con lo que se logra una mejor gestión empresarial
- El diagnóstico de la Cooperativa permitió determinar que su situación de gestión administrativa se encuentra en un nivel bajo, por lo cual deberá asumir los cambios necesarios mediante un mejoramiento continuo de sus actividades y operaciones financieras.
- La implementación del Direccionamiento Estratégico en el corto, mediano y largo plazo permitirá a la Cooperativa minimizar la incertidumbre y lograr un mejor posicionamiento y crecimiento en el mercado financiero.
- Las estrategias a través de la ruta crítica del mapa estratégico se canalizarán mediante la utilización de las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje de la Cooperativa para la toma de decisiones gerenciales.
- El establecimiento de estrategias y demás acciones permitirán desarrollar confianza a nivel del cliente interno y externo, lo cual la Cooperativa se beneficiará con un desarrollo sostenido en el ámbito administrativo y financiero.
- En la evaluación económica – financiera con la utilización con el VAN, TIR, PRI y B/C determinó que se recupera la inversión en un 28% al 2017 la aplicación de los proyectos para la supervivencia de la Cooperativa.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Seguimiento continuo de la correcta utilización del plan estratégico en la Institución Financiera.
- Con la finalidad de mejorar los esfuerzos de la Institución Financiera es esencial difundir la cultura organizacional para que tanto el cliente interno como externo puedan recibir un mejor servicio.
- La Cooperativa debe tomar en cuenta a sectores de gran movimiento económico como el microempresarial en los distintos sectores productivos de la economía.
- Difundir y retroalimentar de manera constante el cumplimiento efectivo del plan estratégico con responsabilidad y compromiso de todo el personal de la Institución.
- Generar una ventaja competitiva en la Cooperativa enfocada hacia una cultura de servicio al cliente, haciendo del talento humano un elemento clave en el proceso de prestación del servicio para lograr el cumplimiento de sus expectativas.
- Desarrollar e implementar las iniciativas estratégicas (proyectos) para mejorar la confianza y fidelización de los socios.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Arias F. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. 5ta. Edición. Caracas Venezuela.

Camejo J. (2012). Indicadores de gestión, ¿Qué son y por qué usarlos?.

Carod M., Corea S. Martín (2003). Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado. Editores Argentina. Buenos Aires.

Chiavenato I. (2004). Introducción a la teoría general de la Administración. 7ma. Edición. Edit. Mc Graw Hill, México.

Diccionario Manual de la Lengua Española (2007). Larousse Editorial, S.L.

Freeman E., Moutchnik A. (2013). Stakeholder management and CSR: questions and answers. In: UmweltWirtschaftsForum, Springer Verlag, Vol. 21, Nr. 1.

Díez de Castro E., García del Junco J., Jiménez M. y Periañez C. (2001). Administración y Dirección. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Fleitman J. (2000). Negocios Exitosos. Mc Graw Hill, México.

Kohler Eric L. (1992). Diccionario para Contadores. Editorial Hispano-Americana. México.

Harrington J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw-Hill de Management. México.

Lumpkin G. y Dess G. (2003). Dirección Estratégica. Edit. McGraw-Hill. México.

García del Junco J. y Cristóbal Casanueva C., Prácticas de la Gestión Empresarial. Mc Graw Hill.

Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Editorial ALTAIR, Madrid.

Real Academia Española, (2001). Diccionario de la lengua española. 22va. Edición.

Reizenstein, R. (2004). Encyclopedia of health care management. Sage eReference. SAGE. ISBN 978-0-7619-2674-0. P 119.

Robbins S. y Coulter M, (2005). Administración. Octava Edición, Pearson Educación. México.

Stanton W., Etzel M. y Walker B. (2004). Fundamentos de Marketing. 13va edición, Mc Graw Hill. México

Sainz De Vicuña (2012). El plan estratégico en la práctica. ESIC Editorial. Madrid

Samuelson P. y Nordhaus W. (2002). Economía. Decimoséptima Edición, McGraw Hill Interamericana. España.

Thompson A. y Strickland A. J. (2001). Administración Estratégica Conceptos y Casos. 11va. Edición Edit. Mc Graw Hill, México.

### **Bibliografía Virtual**

Cruz Lezama Osain (2007). Indicadores de gestión. En: [http: /  
/www.Monografias.com/trabajo55/indicadores de gestión](http://www.Monografias.com/trabajo55/indicadores%20de%20gesti%C3%B3n)  
[www.coacsa.com](http://www.coacsa.com)

## **ANEXOS**

**ANEXO N° 1:** Autorización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón para la investigación.

Quito, 22 de julio del 2014

Señora Carmen Mediavilla  
PRESIDENTA DEL CONSEJO DE VIGILANCIA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SANTA ANA DE NAYÓN"

PRESENTE.-

Con un cordial y atento saludo solicito de la manera más comedida la autorización respectiva para realizar una investigación de índole académica en la cooperativa sobre una propuesta de titulación de Ingeniería Comercial de la Universidad Internacional del Ecuador cuyo tema es: "Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la Cooperativa de ahorro y crédito Santa Ana de Nayón Ltda. de la ciudad de Quito para el año 2014".

Por la atención que se digne dar a la presente anticipo mi agradecimiento.

  
Gustavo Mena Rodríguez

CC: 1714655014

  
Carmen Mediavilla  
22-Julio-2014  


## **ANEXO N° 2: Verificación de la Hipótesis.**

### **VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

#### **FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

**H<sub>0</sub>** = Un plan estratégico con el enfoque de la ruta crítica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón, **no** encausa a la entidad financiera a encontrar los lineamientos necesarios para el mejoramiento de su gestión administrativa y financiera.

**H<sub>1</sub>** = Un plan estratégico con el enfoque de la ruta crítica para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa Ana de Nayón, **si** encausa a la entidad financiera a encontrar los lineamientos necesarios para el mejoramiento de su gestión administrativa y financiera.

#### **Definición del nivel de significación**

El nivel de significación escogido para la investigación es del 5%.

#### **Elección de la prueba estadística**

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Ji Cuadrada, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

#### **Simbología:**

$\Sigma$  = Sumatoria Total.

O = Frecuencia observada.

E = Frecuencia esperada en cada celda.

Para el desarrollo de la verificación de la hipótesis se realiza la selección de dos preguntas de cuestionario aplicado previamente como se muestra a continuación:

### **Preguntas seleccionadas**

#### ENCUESTA A CLIENTES

##### **Pregunta N°3**

La calidad de los productos y/o servicios que recibe de la Cooperativa son:

Deficiente

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

##### **Pregunta N°6**

La información que el personal de la Cooperativa le entrega, es:

Deficiente

Regular

Bueno

Muy bueno

Excelente

## FRECUENCIAS OBSERVADAS

| POBLACIÓN                              | ALTERNATIVAS |            |            |           |           | TOTAL      |
|--|--------------|------------|------------|-----------|-----------|------------|
|  | Deficiente   | Regular    | Bueno      | Muy bueno | Excelente |            |
| Calidad de los productos y/o servicios | 0            | 63         | 66         | 5         | 10        | <b>144</b> |
| Información del personal               | 3            | 70         | 65         | 6         | 0         | <b>144</b> |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>3</b>     | <b>133</b> | <b>131</b> | <b>11</b> | <b>10</b> | <b>288</b> |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

### Fórmula para la Frecuencia Esperada

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ region)\ total\ o\ marginal\ de\ columna}{n}$$

## FRECUENCIA ESPERADA

| POBLACIÓN                              | ALTERNATIVAS |         |       |           |           | TOTAL      |
|--|--------------|---------|-------|-----------|-----------|------------|
|  | Deficiente   | Regular | Bueno | Muy bueno | Excelente |            |
| Calidad de los productos y/o servicios | 1,5          | 66,5    | 65,5  | 5,5       | 5         | <b>144</b> |
| Información del personal               | 1,5          | 66,5    | 65,5  | 5,5       | 5         | <b>144</b> |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Autor

## **Cálculo del grado de libertad**

El grado de libertad se lo obtiene a través de la multiplicación del número de filas menos uno y este resultado multiplicada por el número de las columnas menos uno.

### **Grado de libertad**

$$\text{Grado de libertad (gl)} = (\text{Filas} - 1)(\text{Columnas} - 1)$$

$$GL = (\text{Filas} - 1)(\text{Columnas} - 1)$$

$$GL = (2 - 1)(4 - 1)$$

$$GL = 3$$

El valor tabulado de  $X^2$  bajo los parámetros de 3 grados de libertad y un nivel de significancia de 0,05 es de 7,815.

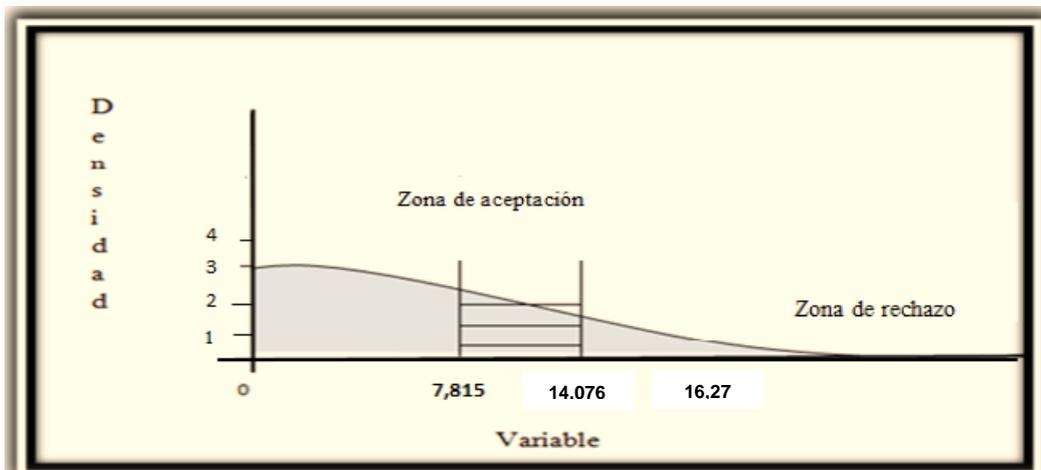
## FRECUENCIA ESPERADA

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

|  | O  | E    | O - E | (O - E) <sup>2</sup> | (O - E) <sup>2</sup> /E |
|--|----|------|-------|----------------------|-------------------------|
| Excelente (Calidad de productos y/o servicios) | 10 | 5    | 5     | 25                   | 5                       |
| Muy Bueno                                      | 5  | 5,5  | -0,5  | 0,25                 | 0,05                    |
| Bueno  | 66 | 65,5 | 0,5   | 0,25                 | 0,0038                  |
| Regular  | 63 | 66,5 | -3,5  | 12,25                | 0,1842                  |
| Deficiente                                     | 0  | 1,5  | -1,5  | 2,25                 | 1,8                     |
| Excelente (Información del personal)           | 0  | 5    | -5    | 25                   | 5                       |
| Muy Bueno                                      | 6  | 5,5  | 0,5   | 0,25                 | 0,05                    |
| Bueno  | 65 | 65,5 | -0,5  | 0,25                 | 0,0038                  |
| Regular  | 70 | 66,5 | 3,5   | 12,25                | 0,1842                  |
| Deficiente                                     | 3  | 1,5  | 1,5   | 2,25                 | 1,8                     |
|  |    |      |       | $X^2 =$              | 14,076                  |

Elaborado por: Autor

## JI CUADRADO



Elaborado por: Autor