



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación
Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MEJORAR LOS NIVELES DE RENTABILIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SOL DE LOS ANDES LTDA., DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2018.

AUTORA:

INÉS ROCÍO BONILLA QUERA

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la **Srta. BONILLA QUERA INÉS ROCÍO**, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Eco. María Isabel Gavilánez Vega
DIRECTORA TRIBUNAL

Ing. María Auxiliadora Falconí Tello
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **BONILLA QUERA INÉS ROCÍO**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados de este son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 18 de febrero del 2019.

Bonilla Quera Inés Rocío

C.I.2200277818

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación dedico con mucho amor:

- A Dios y a mis Padres, Jaime Bonilla y Narcisa Quera, que con su sacrificio y esfuerzo me apoyaron para para lograr mi formación académica y profesional.
- A mis hermanos, Jaime, Simón, Raúl, Braulio, Olga porque estuvieron cuando yo los necesitaba sin importar nada.
- A mis sobrinos, Stalin y Yulexi

Inés R. Bonilla Q.

AGRADECIMIENTO

A Dios, porque me dio vida hasta este momento y permitió que todo suceda a su tiempo, siempre me cuidó

A mi Padre, por ser el pilar fundamental económicamente, quien no dudó que Dios me ayudaría para lograr a llegar a la meta, y siempre me dio su gran amor y apoyo.

A mi Madre, porque siempre se preocupada de mi salud y estaba allí con sus oraciones, económicamente y nunca me hizo faltaba su amor y sus consejos.

A mis hermanos, Jaime, Simón, Raúl, Olga, por ser los hermanos menos esperé quienes me apoyaban económica y emocionalmente.

A mis sobrinos, Stalin y Yulexi, quienes me acompañaron todo mi transcurso estudiantil con sus locuras buenos y malos.

A mis tutores del trabajo de titulación, por guiarme con sus conocimientos.

Inés R. Bonilla Q.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de cuadros	xiii
Índice de anexos.....	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Formulación del problema	3
1.1.2. Delimitación del problema.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.1.1. Antecedentes investigativos.....	7
2.1.2. Antecedentes históricos	8
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
2.2.1. Cooperativismo	10
2.2.2. Principios Cooperativistas	11
2.2.3. Sistema cooperativista de ahorro y crédito ecuatoriano	12
2.2.4. Finanzas Corporativas.....	13
2.2.5. Estrategia	14

2.2.6.	Estrategias financieras	14
2.2.6.1.	Bases y componentes de la estrategia financiera	14
2.2.6.2.	Determinación de factores estratégicos internos y externos	15
2.2.6.3.	Matriz de prioridades	16
2.2.6.4.	Matriz de capacidad de respuesta	16
2.2.6.5.	Propósitos y beneficios de la estrategia financiera	18
2.2.7.	Rentabilidad empresarial	19
2.2.7.1.	Rentabilidad económica (ROA).....	19
2.2.7.2.	Rentabilidad financiera (ROE)	19
2.2.8.	Cartera de crédito vencida	20
2.2.9.	Morosidad	20
2.2.10.	Gestión de las cuentas por cobrar	21
2.3.	IDEA A DEFENDER	22
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		23
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	23
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	23
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	24
3.3.1.	Población:	24
3.3.2.	Muestra:	24
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	26
3.4.1.	Métodos	26
3.4.2.	Técnicas	26
3.4.3.	Instrumentos.....	27
3.5.	RESULTADOS OBTENIDOS	34
3.5.1.	Resultados de la entrevista.....	34
3.5.2.	Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de las áreas de Crédito e Inversiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes.	36
3.5.3.	Resultados de la encuesta aplicada a los Socios de la COAC	62
3.6.	IDEA A DEFENDER	84
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		85
4.1.	TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	85
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	85
4.2.1.	Antecedentes de la institución	85
4.2.2.	Filosofía institucional	86

4.2.3.	Servicios y productos financieros que brinda a la ciudadanía	86
4.2.4.	Base legal de funcionamiento	87
4.2.5.	Estructura orgánica	88
4.2.6.	Diagnóstico	90
4.2.6.1.	Diagnóstico estratégico	90
4.2.6.2.	Diagnóstico financiero	93
4.2.7.	Cálculo de indicadores financieros de la COAC de los años 2016 – 2017 ...	102
4.2.8.	Formulación estratégica de la empresa	105
4.2.8.1.	Visión.....	105
4.2.8.2.	Misión	105
4.2.8.3.	Determinación de factores estratégicos	106
4.2.8.4.	Objetivos estratégicos	115
4.2.8.5.	Diseño de las alternativas estratégicas	116
	CONCLUSIONES	126
	RECOMENDACIONES.....	127
	BIBLIOGRAFÍA	128
	ANEXOS	130

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Muestra de Gerencia, Créditos e Inversiones	25
Tabla 2:	Cargo/Puesto de trabajo	36
Tabla 3:	Edad	37
Tabla 4:	Sexo de los trabajadores del área	38
Tabla 5:	Instrucción formal de los trabajadores del área	39
Tabla 6:	Título profesional o formación académica de los trabajadores del área.....	40
Tabla 7:	Tiempo de vinculación y trabajo en la COAC.....	41
Tabla 8:	¿Conoce los requisitos para un crédito del socio?	42
Tabla 9:	¿Conoce qué es una estrategia financiera?	43
Tabla 10:	¿Aplica estrategias financieras?.....	44
Tabla 11:	¿Conoce usted la filosofía organizacional?	45
Tabla 12:	¿Sus funciones se encuentra en el manual orgánico funcional?.....	46
Tabla 13:	Función principal de los Asesores de Crédito	47
Tabla 14:	Función principal de los Recaudadores / Cobradores.....	47
Tabla 15:	Función principal de los Cajeros de la COAC.....	47
Tabla 16:	Funciones de los Asesores de Créditos.....	50
Tabla 17:	Funciones de los Recaudadores/ Cobradores según el Manual Orgánico Funcional	51
Tabla 18:	Funciones de los Cajeros según el Manual Orgánico Funcional	52
Tabla 19:	¿La COAC estable estrategias para incrementar la rentabilidad?.....	55
Tabla 20:	¿Cuándo el socio obtiene un crédito, destina % a certificados de aportación?	56
Tabla 21:	¿La COAC cumple con la LOEPS, 50% al FIR?	57
Tabla 22:	¿La COAC cumple con el Art. 190 del Código Monetario Financiero?	58
Tabla 23:	¿La COAC realiza publicidad para captar fondos o certificados?.....	59
Tabla 24:	¿Se cumple el presupuesto financiero?.....	60
Tabla 25:	¿Se discuten los indicadores de gestión o financieros obtenidos por la COAC?.....	61
Tabla 26:	Edad de los socios de la COAC	62
Tabla 27:	Sexo de los socios de la COAC	63
Tabla 28:	Instrucción académica de los socios	64

Tabla 29: Tiempo de socio de la COAC	65
Tabla 30: Motivo de vinculación como socio	66
Tabla 31: Servicios o productos utilizados en la COAC	67
Tabla 32: ¿Ha solicitado crédito/s en la COAC?	68
Tabla 33: Número de veces que los socios han solicitado un crédito en la COAC	68
Tabla 34: Monto del crédito solicitado por los socios	70
Tabla 35: ¿Negación de crédito a un socio?	71
Tabla 36: Motivo de la negación de la solicitud de crédito	71
Tabla 37: ¿Conoce los productos o programa de inversión de la COAC?	73
Tabla 38: ¿Ha invertido en pólizas de acumulación en la COAC?.....	74
Tabla 39: Monto de la inversión en la COAC	75
Tabla 40: Plazo de inversión en pólizas de acumulación en la COAC.....	75
Tabla 41: Inconvenientes que los socios han mantenido	77
Tabla 42: ¿Conoce las tasas de interés de la COAC?	78
Tabla 43: ¿Cómo considera las tasas de interés para créditos?.....	79
Tabla 44: ¿Cómo considera las tasas de interés para la inversión de la COAC?.....	79
Tabla 45: Servicios que los socios creen la COAC debería ofertar	81
Tabla 46: ¿Conoce la filosofía organizacional de la COAC?	82
Tabla 47: De la filosofía organizacional de la COAC, ¿qué conoce?.....	82
Tabla 48: Análisis vertical del Balance General.....	93
Tabla 49: Análisis de la composición de Activos de la COAC 2016 - 2017	95
Tabla 50: Análisis de la composición de Pasivos 2016 - 2017.....	96
Tabla 51: Análisis de la composición del Patrimonio 2016 - 2017	97
Tabla 52: Análisis vertical al Estado de Excedentes y Déficit años 2016 – 2017	98
Tabla 53: Análisis vertical de los Ingresos, años 2016 - 2017.....	99
Tabla 54: Análisis vertical de los Costos y Gastos, años 2016 - 2017	100
Tabla 55: Análisis del resultado de déficit, años 2016 - 2017	101
Tabla 56: Indicadores financieros de la COAC de los años 2016 – 2017	102
Tabla 57: Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos.....	109
Tabla 58: Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Cargo/Puesto de trabajo	36
Gráfico 2:	Edad	37
Gráfico 3:	Sexo de los trabajadores del área	38
Gráfico 4:	Instrucción formal de los trabajadores	39
Gráfico 5:	Título profesional o formación académica de los trabajadores del área	40
Gráfico 6:	Tiempo de vinculación y trabajo en la COAC.....	41
Gráfico 7:	¿Conoce los requisitos para un crédito del socio?	42
Gráfico 8:	¿Conoce qué es una estrategia financiera?	43
Gráfico 9:	¿Aplica estrategias financieras.....	44
Gráfico 10:	¿Conoce usted la filosofía organizacional?	45
Gráfico 11:	¿Sus funciones se encuentra en el manual orgánico funcional?	46
Gráfico 12:	Función principal de los Asesores de Crédito de la COAC.....	48
Gráfico 13:	Función principal de los Recaudadores/Cobradores de la COAC.....	48
Gráfico 14:	Función principal de los Cajeros de la COAC.....	48
Gráfico 15:	Funciones de los Asesores de Créditos según el Manual Orgánico Funcional	50
Gráfico 16:	Funciones de los Recaudadores/ Cobradores según el Manual Orgánico Funcional	51
Gráfico 17:	Funciones de los Cajeros según el Manual Orgánico Funcional	52
Gráfico 18:	¿La COAC establece estrategias para incrementar la rentabilidad?	55
Gráfico 19:	¿Cuándo el socio obtiene un crédito, destina % a certificados de aportación?.....	56
Gráfico 20:	¿La COAC cumple con la LOEPS, 50% al FIR?	57
Gráfico 21:	¿La COAC cumple con el Art. 190 del Código Monetario Financiero? ...	58
Gráfico 22:	¿La COAC realiza publicidad para captar fondos o certificados?.....	59
Gráfico 23:	¿Se cumple el presupuesto financiero?	60
Gráfico 24:	¿Se discuten los indicadores de gestión o financieros obtenidos por la COAC?.....	61
Gráfico 25:	Edad de los socios de la COAC	62
Gráfico 26:	Sexo de los socios de la COAC	63
Gráfico 27:	Instrucción académica de los socios	64

Gráfico 28: Tiempo de socio de la COAC	65
Gráfico 29: Motivo de vinculación como socio.....	66
Gráfico 30: Servicios o productos utilizados en la COAC	67
Gráfico 31: ¿Ha solicitado crédito/s en la COAC?	68
Gráfico 32: Número de veces que los socios han solicitado un crédito en la COAC ...	69
Gráfico 33: Monto del crédito solicitado por los socios	70
Gráfico 34: ¿Negación de crédito a un socio?	71
Gráfico 35: Motivo de la negación de la solicitud de crédito	72
Gráfico 36: ¿Conoce los productos o programa de inversión de la COAC?	73
Gráfico 37: ¿Ha invertido en pólizas de acumulación en la COAC?.....	74
Gráfico 38: Monto de la inversión en la COAC	75
Gráfico 39: Plazo de inversión en pólizas de acumulación en la COAC.....	76
Gráfico 40: Inconvenientes que los socios han mantenido	77
Gráfico 41: ¿Conoce las tasas de interés de la COAC?	78
Gráfico 42: ¿Cómo considera las tasas de interés para créditos?.....	79
Gráfico 43: ¿Cómo considera las tasas de interés para la inversión?	80
Gráfico 44: Servicios que los socios creen la COAC debería ofertar	81
Gráfico 45: ¿Conoce la filosofía organizacional de la COAC?	82
Gráfico 46: De la filosofía organizacional de la COAC, ¿qué conoce?.....	83
Gráfico 47: Análisis de la composición de Activos 2016 - 2017.....	95
Gráfico 48: Análisis de la composición de Pasivos 2016 - 2017	96
Gráfico 49: Análisis de la composición del Patrimonio 2016 - 2017	97
Gráfico 50: Análisis vertical de los Ingresos, años 2016 - 2017.....	99
Gráfico 51: Análisis vertical de los Costos y Gastos, años 2016-2017	100
Gráfico 52: Análisis del resultado de déficit obtenido por la COAC, años 2016 - 2017	101

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1:	Matriz de prioridades	16
Cuadro 2:	Matriz de capacidad de respuesta	17
Cuadro 3:	Comprobante de existencia legal	87
Cuadro 4:	Gobierno Corporativo de la COAC	88
Cuadro 5:	Clasificación según áreas	88
Cuadro 6:	Clasificación según áreas	89
Cuadro 7:	Matriz FODA para la determinación problemática general interna	106
Cuadro 8:	Matriz de prioridades internas	108
Cuadro 9:	Matriz FODA para la determinación de la problemática general externa	112
Cuadro 10:	Matriz de prioridades externas.....	113
Cuadro 11:	Diseño de las alternativas estratégicas.....	116

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Preguntas guías para la reformulación de la visión.....	130
Anexo 2:	Preguntas guías para la reformulación de la misión	132

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el “Diseño de estrategias financieras para mejorar los niveles de rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de Los Andes Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2018. Para la investigación se realizaron encuestas a los socios y empleados, así como entrevistas al Gerente y Presidente de Administración. Lo cual permitió determinar que la principal problemática detectada está en el área de Créditos, ya que los extrabajadores al momento de captar una inversión pagaron tasas de interés altas en comparación con la tasa cobrada en créditos. El índice de cartera vencida y de morosidad se elevó, en el año 2016 pasó a USD 19.133,00, y en el 2017 a USD 25.423,72. En el año 2017 posee un déficit, equivalente al 39,13% del total de sus ingresos, los costos de operación representan el 62,96 % del total de costos y gastos; y el pasivo más grande corresponde a la cuenta Obligaciones con el público con el 96,30%. En la propuesta contiene ciertas estrategias como: reducir los costos de operación de manera permanente, Comunicar en toda la organización la filosofía organizacional y los procesos de inversión y de crédito de la organización, satisfacer los requerimientos necesidades y expectativas de los socios, en la prestación de los servicios y productos financieros, mediante la aplicación de estas estrategias financieras permitirá mejorar el índice de rentabilidad, para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas implementadas para la cooperativa, lo que permitirá mejorar su gestión tanto administrativa como financiera.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<MOROSIDAD> < BALANCE GENERAL> <RENTABILIDAD> <ESTRATEGIAS FINANCIERAS> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Eco. María Isabel Gavilánez Vega

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present paper aims to design financial strategies in order to improve the profitability levels at Savings and Credit Cooperative "Sol de los Andes Ltda." located in the city of Riobamba, province of Chimborazo, 2018. Surveys to partners and employees were carried out for this research as well as interviews to the Manger and President of the Administration. It determined that the main problem is in the Credit area because we found that the ex-workers paid high rate compared to the collected rate in credits. The index of overdue loan and delay in payment increased, in 2016 increased up to \$USD19,133.00, and in 2017 increased up to \$USD25,423.72. In 2017 there was a deficit of 39.13% of the total of the incomes, the operational cost is 62.96% of the total of costs and expenditures, and the biggest liability corresponds to the count Obligations with the public with 96.30%. The proposal contains certain strategies such as to reduce operational costs permanently, to communicate to all the organization the organizational philosophy and the investment and credit processes of the organization, to satisfy the requirements, necessities and expectations of the partners when lending financial services and products. By means these financial strategies, profitability index will improve, and the objectives and the goals will be met in the cooperative, therefore administrative and financial management will improve too.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <DELAY IN PAYMENT> <BALANCE SHEET> <PROFITABILITY> <FINANCIAL STRATEGIES> <RIOBAMBA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

La estrategia financiera de una empresa tiene que diseñar un modelo de decisión en base a los datos recopilados, definir objetivos y políticas, trazar cursos de acción y de análisis, y utilizar los recursos financieros disponibles para lograr alcanzar las metas de la empresa y llegar al éxito. Son importantes las estrategias financieras; y en general cualquier tipo de estrategia empresarial, debido a que una estrategia a futuro bastante clara de los próximos 3 o 5 años servirán también para dar un reporte anual; y así permitir que estas planeaciones sirvan como incentivo de las metas a futuro y no simplemente como un cúmulo de información.

La importancia de aplicar una estrategia en tu empresa, pues es a través de ella que se pueden reconocer mejor las fortalezas y debilidades; así como se pueden enfocar las actividades para hacer que los procesos de la compañía sean más exitosos. Una estrategia define y dirige las decisiones en el diseño de la organización; de esta forma se busca de manera activa adquirir las habilidades y conocimientos que se necesitan para ello.

Tener una buena estrategia financiera es fundamental para lograr alcanzar las metas. La estrategia tiene tres componentes básicos, visión, plan y ejecución. Primeramente y como pieza fundamental es tener una visión clara del status que queremos alcanzar financieramente; el plan es el camino que debemos recorrer para alcanzar las metas y el Cumplimiento de presupuestos para avanzar objetivos a corto plazo.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sistema financiero popular y solidario ecuatoriano está integrado por Bancos, Cajas Solidarias y Cooperativas. Según, datos revelados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, “Ecuador es el único país de Latinoamérica que tiene un marco normativo diferenciado para cada sector que conforma la economía popular y solidaria además, informó que el saldo en activos de las cooperativas de ahorro y crédito representa el 29% de todo el sector financiero nacional, y que con 6.122.684 socios, este importante sector de la economía, atiende principalmente las necesidades financieras del sector rural” (SEPS, 2017).

En el cambiante mundo financiero popular y solidario se originan sucesos que amenazan la supervivencia de estas instituciones populares y solidarias, principalmente por la carencia de una óptima planificación financiera lo que ha coadyuvado al crecimiento de problemas financieros y el fracaso cooperativista.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., está ubicada en la ciudad de Riobamba, perteneciente a la provincia de Chimborazo. Bajo el control y regulación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria se sitúa en el segmento 4, y cuenta con 3500 socios, y 15 empleados distribuidos en las diferentes áreas de la institución.

Entre los problemas que la cooperativa enfrenta está la inexistencia de un plan de acción estratégico financiero que permita definir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta inversión. El área que ha contribuido en mayor porcentaje al crecimiento de la problemática es la de Créditos, la misma que desde el año 2015 ha sido actora de acciones que van en contra de la cooperativa, esto debido a que ex trabajadores que desempeñaban en ese entonces funciones, al momento de captar una inversión ofrecieron y pagaron tasas de interés altas en comparación con la tasa cobrada en la colocación de créditos, a esto se sumó la no realización de estudio alguno sobre la capacidad de pago de los socios y mecanismos de depuración de información falsa sobre ingresos y egresos de los mismos.

Esta acción equívoca llevada por los excolaboradores ocasionó que la COAC experimente una reducción en su liquidez, lo que ha motivado a que otorgue créditos de montos de hasta USD 7.000,00, aquellos que sobrepasan el valor ya no son entregados, ocasionando molestias en los socios. Otra de las consecuencias que atrajo es que se elevó la cartera vencida y el índice de morosidad, pues en el año 2015 era de USD 16.234,00 y en el 2016 pasó a USD 19.133,00, y en el año 2017 USD 25.423,72

El otorgamiento de créditos y la gestión cobranzas no se rige o basa en estrategias financieras que permitan minimizar el riesgo, debido a que no existen procesos y procedimientos estandarizados, políticas o normativas que guíen y regulen esta actividad financiera dentro de la institución, y que obligue a los colaboradores a su cumplimiento.

Las cuestiones expuestas anteriormente han puesto en riesgo solidez institucional tanto organizacional como financiera de la cooperativa, pues las pérdidas han ido en aumento y dan como resultado un déficit acumulado en el año 2017 USD 25.423,72.

1.1.1. Formulación del problema

¿Cuál será el impacto del diseño de estrategias financieras en la mejora de los niveles de rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2018?

1.1.2. Delimitación del problema

a. Delimitación espacial

- **País:** Ecuador
- **Provincia:** Chimborazo
- **Cantón:** Riobamba
- **Parroquia:** Lizarzaburu
- **Dirección:** Juan Montalvo entre Villarroel y Chile

b. Delimitación temporal

- El período de estudio corresponde al año 2018.

c. Delimitación del universo

- El universo de estudio es el área financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes.

d. Delimitación del contenido

- Se diseñará estrategias financieras que permitan mejorar los niveles de rentabilidad económica-financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito cumplen con el objetivo de contribuir con personas de los sectores populares o solidarios (menos favorecidos) a prosperar por medio de un préstamo que implica tasas de interés moderadas, de manera que ellos puedan implementar un negocio y surgir en su vida económica y personal.

Las cooperativas cumplen con una misión importante y es ofrecer servicios financieros de calidad que contribuyan a las rentabilidades financieras y sociales de los sectores de influencia, comprometidas con el desarrollo socioeconómico y la redistribución de la riqueza.

La Constitución del Ecuador (2008), fundamenta su filosofía en el principio del Buen Vivir, él mismo que define:

Artículo 283: “Que el sistema económico en el Ecuador es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria en el cual pasan a integrarse los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”.

Según, datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2016), la importancia de las cooperativas “radica en la inclusión financiera que, comparada con la banca privada, es de 4 a 1, las COAC tienen mayor presencia en los cantones en situación de pobreza (quintiles 1, 2 y 3)”; además, “el saldo de colocaciones o créditos de las COAC es 6.516 millones, mientras que en la banca privada es de 18 millones”.

El diseño de un plan de acción que contenga estrategias financieras se hace necesario y urgente para solucionar los problemas sobre colocaciones de crédito, cartera vencida, índices de morosidad y déficit de rentabilidad, éste encierra un conjunto de saberes de carácter técnico que posibilitan implementar acciones efectivas sobre costos, gastos y provisiones en la organización, de este modo garantizar su crecimiento y desarrollo económico.

La gestión en mención nos permitirá evaluar la situación actual, evolución y mejoramiento del riesgo financiero y toma de acciones correctivas pertinentes. Desde el punto de vista técnico y práctico, se justifica el presente trabajo por cuanto la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda., contará con un conjunto de procesos y estrategias innovadoras entorno al otorgamiento de créditos, captación de fondos y gestión cobranzas, mismo que permitirá agilizar el cobro de la cartera vencida y lograr la recuperación económica de la organización.

La aplicación de estrategias financieras trata en sí de diseñar un modelo de decisión en base a la información recopilada, definiendo objetivos y políticas, trazando cursos de análisis y acción mediante la utilización de los recursos financieros disponibles para alcanzar las metas de la cooperativa. Las estrategias financieras se enfocarán sobre el flujo de efectivo, captación de fondos, pólizas de acumulación, compras, cuentas por cobrar e inversiones (colocación de créditos).

Con lo expresado, se pretende minimizar el riesgo de quiebra, liquidación voluntaria o forzosa que la cooperativa puede sufrir, y con ello los emprendimientos locales también puedan enfrentar problemas, debido a la financiación directa que reciben de la institución, protegiendo así esta organización del sistema popular financiero del país.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Diseñar estrategias financieras mediante la aplicación de procesos, técnicas e instrumentos financieros de forma que se produzca una variación positiva en los niveles de rentabilidad económica-financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Limitada., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- Fundamentar el marco teórico referencial y conceptual con las temáticas más sobresalientes sobre finanzas, estrategias financieras, cooperativismo; aplicando los diferentes métodos, técnicas y herramientas metodológicas de investigación para la recopilación de información y datos de manera veraz y oportuna.
- Realizar un diagnóstico estratégico mediante la aplicación de las diferentes herramientas financieras, de forma que se establezca si las mismas son empleadas correctamente y cuál es el impacto que tienen en la estructura financiera de la cooperativa.
- Formular los planes de acción preventivos y correctivos estratégicos-financieros mediante el análisis del manejo del efectivo, compras (gastos), cuentas por cobrar e inversiones de la cooperativa, como alternativa de incentivo al crecimiento de la organización.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes investigativos

En el estudio titulado “Diseño de estrategias financieras orientadas a mejorar las captaciones y el otorgamiento de crédito para incrementar la rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda. Agencia La Maná” (Tonato, 2013), define como objetivo principal mejorar su rentabilidad y al mismo tiempo otorgar un servicio ágil y oportuno a sus clientes, mediante el análisis de los factores del ambiente interno y externo, de la evolución de la estructura financiera, de las tendencias de la cooperativa, además de los indicadores financieros.

La principal problemática detectada fueron los problemas de liquidez que enfrentó la cooperativa, en función de la morosidad global que se encontraba en niveles altos.

En el desarrollo del trabajo se analizó e interpretó la evolución de las captaciones y la cartera de crédito para conocer si la institución va en crecimiento o decadencia. En el diseño de las estrategias financieras; se enfocó a mejorar la cartera de crédito, las inversiones financieras, así como también, las captaciones que son las que permite incrementar la rentabilidad.

El siguiente trabajo de titulación de posgrado cuyo tema es “Estrategias para mejorar la productividad en colocación de préstamos aplicable a instituciones microfinancieras de la ciudad de Comayagua” (Vallecillo, 2013); tiene como finalidad diseñar una serie de estrategias que permitan una eficiente productividad de los asesores u oficiales de créditos contribuyendo a optimizar los recursos disponibles completando o superando las metas establecidas por la institución y por ende una mayor rentabilidad; este estudio tendrá un enfoque cuantitativo; la investigación es de tipo descriptivo el cual nos permite describir situaciones detallando cómo son y de qué manera se manifiestan.

Otra publicación investigativa titulada “Estrategias financieras para mejorar la liquidez de una Empresa Educativa de Chiclayo” (Céliz, 2016); se justificó porque permitió mejorar la liquidez de la empresa, a través de la formulación de estrategias financieras que permitieran superar su nivel de liquidez actual. Para el análisis de la situación financiera de la empresa se utilizó una metodología cuantitativa, descriptiva, con un diseño transversal y no experimental, donde la población y la muestra estuvieron compuestas por 4 trabajadores del área de contabilidad de la empresa.

Entre los principales resultados de la investigación se obtuvo que el nivel de liquidez general o razón corriente de la empresa equivale a 1,8924 veces, durante el año 2015 el nivel de liquidez general o razón corriente equivale a 0.2209 veces, y durante el año 2016 el nivel de liquidez general o razón corriente equivale a 0.0893 veces.

Finalmente, la investigación concluye, con la propuesta de estrategias financieras formuladas que permitieron superar las causas que determinan el nivel de liquidez de la empresa, fueron el análisis del porcentaje de deuda, el análisis de los montos relacionados a los gastos de administración ventas, la evaluación de los niveles de rentabilidad sobre el patrimonio e inversión, y la evaluación de la política de retención y/o reparto de utilidades.

2.1.2. Antecedentes históricos

Según, (COAC Sol de los Andes, 2014) es una institución financiera creada por un grupo de líderes y dirigentes indígenas de la provincia de Chimborazo. Cuenta con la oficina matriz en la ciudad de Riobamba y una sucursal en Cañar.

En la creación del COAC “Sol de los Andes” Ltda., se originó con la participación de 14 jóvenes visionarios, comerciantes de la comunidad Gahuijon, de la parroquia Columbe del cantón Colta, provincia de Chimborazo, ubicado a 30 km de Riobamba vía a Cuenca, quienes decidieron emprender una institución financiera que esté al servicio de sus socios.

En este caso, personas necesitadas del sector se sumaron a la idea, para confiar sus recursos en función de beneficios crediticios, producto del trabajo que desempeñaba sus potenciales socios, ubicados en la actividad productiva como: agricultores, jornaleros, albañiles, empleados y vendedores ambulantes de sombreros y entre otros.

De la experiencia vivida en carne propia por los problemas y exclusión experimentados con el sector financiero tradicional, estos jóvenes decidieron en el año 2008 bajo la asesoría del Dr. Oswaldo Lema Miranda, darle forma a sus sueños y así crear la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes” para lo cual aportaron cada uno \$5.000.00 dólares americanos, producto de los ahorros y capital de trabajo de su pequeño emprendimiento comerciales y productivo, los mismos que se receptaron como inversiones por un periodo programado para cinco años renovables cada año y no campo capital, dicha inversión son remuneradas con tasas superiores a la del mercado y se destinan para atender a los socios y socias con microcréditos.

Gracias al aporte de estas personas la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes” empieza a funcionar sin prestar servicio a sus socios desde el 4 de enero delo 2011, en las calles Portoviejo y Cuenca, en el barrio los Shyris de la ciudad de Riobamba.

Luego, estas oficinas fueron trasladados al sector de la Condamine, en las calles Carabobo y Esmeraldas y abiertas oficialmente al público el 28 de mayo del mismo año, con el horario de atención de 8:00am hasta 17:00pm con el Gerente Lic. Pedro Valla, en mes de agosto de 2016 se realiza un cambio de Gerente General y pone en marcha su propuesta como el cambio de colores del logo de COAC, ahora la ubicación actual es en las calles Juan Montalvo 18 – 26 y Chile con el horario de atención de 8:00am hasta las 17:30pm.

El 1 de abril del 2012 se inaugura una sucursal en la ciudad de Cañar con el fin de ampliar sus horizontes y llegar a más personas que necesitan de los servicios que brinda la misma, Esta oficina está ubicada en las calles Guayaquil y Javiera Nieto.

Misión

“Impulsar el progreso socioeconómico del país a través de prestaciones de servicios financieros competitivos para proveer soluciones personalizadas a los sectores productivos y comunidad en general, de manera accesible, eficiente y con credibilidad”.

Visión

“Ser la primera opción en soluciones financieras como cooperativa líder, sólida, segura y solvente, ofreciendo un conjunto de productos y servicios satisfactorios a la necesidad de los socios con rentabilidad justa y social”.

Servicios

- Ahorro a la vista
- Depósito a plazo fijo
- Créditos grupales
- Créditos y Becas estudiantiles
- Convenios institucionales

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Cooperativismo

El cooperativismo surgió en el siglo XIX, cuando la revolución industrial generó un cambio económico y afectó las condiciones de empleo y calidad de vida de muchos trabajadores europeos, producto del reemplazo de la mano de obra por máquinas; también en Chile, de la mano de los sectores obreros e intelectuales con la Sociedad Cooperativa “La Esmeralda” de Valparaíso (Coopera, 2018).

Fue así como 28 asalariados ingleses (tejedores) despedidos por haber participado en una huelga, decidieron unir sus ahorros la cantidad de 28 peniques cada uno, para crear un pequeño almacén el cual fue creciendo, generando beneficios para todos sus socios; llamados los “Pioneros de Rochdale”.

Los Pioneros se auto impusieron reglas que debían respetar rigurosamente y que fue una de las causas de su éxito. Crearon una carta que establecía los pasos que guiarían a la organización, así nació el cooperativismo organizado (Gestarcoop, 2018). Sus principios, fundamentados en genuinos ideales de solidaridad, fueron asentados en la "Carta de Cooperación" que Carlos Horteserth, paladín de esta fundación, presentó ante las Cámaras de los Comunes:

- La cooperación completa la economía política al organizar la distribución de la riqueza.
- No afecta la fortuna de nadie.
- No trastorna la sociedad.
- No molesta a los hombres del Estado.
- No constituye una asociación secreta.
- No quiere ninguna violencia.
- No causa ningún desorden.
- No ambiciona honores.
- No reclama favores.
- No pide privilegios especiales.
- No trata con holgazanes.
- No busca ayuda oficial.
- Siente horror por los monopolios y los combate sin cesar.
- Desea la concurrencia seria y honesta en la cual se ve el alma de todo progreso de verdad; significa la responsabilidad personal, la iniciativa personal y la participación es ese prestigio que el trabajo y el pensamiento saben conquistar.

Años después estos principios serán modificados textualmente, pero respetando la esencia en sí del cooperativismo.

2.2.2. Principios Cooperativistas

El sistema cooperativo tiene como punto de partida los principios formulados por Mauricio Colombia un gran cooperativista y los de Rochadle, los cuales aseguran que una cooperativa debe mantener su espíritu democrático y se debe desenvolver como

negocio sólido y fuerte, es decir que debe ser una empresa u organización de economía solidaria(Cooperativas de las Américas, 2018).

Los siete principios son:

- ✓ **Adhesión Voluntaria y Abierta:** Las Cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas a todas las personas capaces de sus recursos.
- ✓ **Gestión Democrática por parte de los Socios:** Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los mismos que participan en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones.
- ✓ **Participación Económica de los Socios:** Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas.
- ✓ **Autonomía e Independencia:** Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus socios.
- ✓ **Educación, Formación e Información:** Proporcionan educación, formación a los socios.
- ✓ **Cooperación entre Cooperativas:** Las cooperativas sirven a sus socios y fortalecen el movimiento cooperativo.
- ✓ **Interés por la Comunidad:** Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades.

2.2.3. Sistema cooperativista de ahorro y crédito ecuatoriano

El sistema cooperativo en el país está basado en los valores de la autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. El principio constitucional de que la organización es para las personas y no para el capital.

En Ecuador la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria posibilita la reconstrucción de la institucionalidad del sistema cooperativo desde lo multidimensional y lo grupal, las organizaciones comunitarias, asociativas y cooperativo de vivienda, producción, servicios y ahorro y crédito posibilitan las relaciones con una visión de igualdad de oportunidades de crecimiento, de respeto por lo humano y por la diversidad cultural.

La construcción de un sistema económico justo y democrático está basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable(Apolo, 2013).

En los últimos 5 años los activos de las cooperativas de ahorro y crédito crecieron en 73%, razón por la cual este sector financiero ha logrado una participación en el mercado del 11,29% en relación al Producto Interno Bruto (PIB) (SEPS, 2018).

El sector cooperativo en Ecuador ha impulsado la inclusión financiera en las zonas rurales del país, ya que, en cantones con alta población rural, por cada USD 100 que la banca privada otorga créditos, las cooperativas de ahorro y crédito colocan USD 250. Las cooperativas de ahorro y crédito colocan créditos en un 76% a socios que tienen instrucción primaria y secundaria, generalmente para impulsar emprendimientos(SEPS, 2018).

2.2.4. Finanzas Corporativas

Según, (Westerfield, 2014), en su libro titulado “Finanzas Corporativas”; es fácil entender por qué las finanzas se pueden concebir como el estudio de las tres siguientes preguntas:

1. ¿En qué activos de larga duración debería invertir la empresa? Esta pregunta se relaciona con el lado izquierdo del balance general. Desde luego, los tipos y proporciones de activos que necesita la empresa tienden a establecerse de acuerdo con la naturaleza del negocio. Se utiliza el término presupuesto de capital para describir el proceso relacionado con la realización y la administración de los gastos encaminados a adquirir activos de larga duración.
2. ¿Cómo puede obtener la empresa el efectivo necesario para los gastos de capital? Esta pregunta tiene que ver con el lado derecho del balance general. La respuesta a esta pregunta se relaciona con la estructura de capital, que representa las proporciones del financiamiento de la empresa entre deuda circulante y deuda a largo plazo y capital contable.
3. ¿Cómo deben administrarse los flujos de efectivo de operación a corto plazo? Esta pregunta se refiere a la porción superior del balance general. Con frecuencia

existe cierto desequilibrio entre los flujos de entrada y de salida de efectivo durante las actividades operativas. Además, el monto y la periodicidad de los flujos de efectivo de operación no se conocen con certeza. La administración financiera debe tratar de administrar las “lagunas” en los flujos de efectivo.

2.2.5. Estrategia

Según, (Fano, 2015), en su artículo “¿Qué es estrategia? El pensamiento de Michael E. Porter, define como:

Estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado.

Estrategia es “huir” de la competencia, para defender nuestra rentabilidad y nuestro crecimiento como empresa. Estrategia es “explorar” nuevas formas de competir que aporten a nuestra oferta mayor valor en los ojos de los clientes, que el que perciben en nuestros competidores.

Diseñar la Estrategia de una empresa, es definir cómo la empresa va a diferenciarse del resto de sus competidores, aportando un valor que se perciba como superior por parte de los públicos a los que sirve.

2.2.6. Estrategias financieras

El Diccionario Libre (Farlex, 2018) define una estrategia financiera como:

Las prácticas que una empresa adopta para alcanzar sus objetivos económicos. El objetivo de la gestión financiera es la maximización de las utilidades para los accionistas, y esto se logra mediante un plan de acción financiero, con adecuadas estrategias de gestión financiera. La estrategia financiera es una parte de las estrategias corporativas, y abarca decisiones de inversión y financiación necesarias para lograr el máximo beneficio dentro de la organización.

2.2.6.1. Bases y componentes de la estrategia financiera

Según, (Riquelme, 2017), los elementos en que se basa la estrategia financiera están destinados a cumplir con la estrategia general de la empresa y para ello se debe realizar:

- Estudio y análisis del entorno
- Fijación de objetivos y metas.
- Definición de dispositivos de evaluación y control del desempeño.

Una estrategia financiera se compone de decisiones financieras estratégicas tomadas por la dirección, en pro de los intereses de los accionistas y de los mercados financieros. Necesariamente se integra con dos sub-estrategias:

- Estrategias de inversión, que establecen normas para la selección de posibles inversiones con diversificación de riesgos.
- Estrategias de financiación, que establecen la estructura de las fuentes de recursos financieros.

En consecuencia, es necesario conseguir información numérica de las operaciones de la empresa, (proceso de compras, ventas, gestión de inventarios, pagos, cobros, etc.) con el fin de manejar datos reales y medir la efectividad de la estrategia (Riquelme, 2017).

2.2.6.2. Determinación de factores estratégicos internos y externos

Permite la identificación de los factores claves y estratégicos que inciden en la empresa, la capacidad de respuesta de la empresa ante la incidencia de los factores estratégicos.

- Análisis externo: identificar aquellos factores, que se originan externamente a la empresa, y se constituyen en amenazas u oportunidades para ella (FODA).
- Análisis Interno: identificar aquellos factores, que se originan a lo interior de la empresa, y se constituyen en debilidades o fortalezas para ella (FODA).
- Factores Claves: Son aquellos que de alguna manera han incidido, favorable o desfavorablemente.
- La Capacidad de Respuesta: Mide cuantitativamente la posibilidad de respuesta al impacto de factores estratégicos. (Andrade, 2009)

2.2.6.3. Matriz de prioridades

Se procede a la determinación de los factores estratégicos de la empresa (internos y externos) por medio de una técnica de reducción del listado de los factores claves denominada matriz de prioridades.

Procedimiento:

1. Representar mediante su código el factor estratégico clasificado en algún cuadrante, según se responda a la pregunta combinada siguiente:
¿Cuán probable es que siga ocurriendo en el futuro y de ocurrir, cuan probable es que haga impacto en la empresa, para bien o para mal?
2. Se identifica como FACTOR ESTRATÉGICO, aquel que haya clasificado en alguno de los cuadrantes de ALTA PRIORIDAD.

Cuadro 1: Matriz de prioridades

Probabilidad de Ocurrencia	ALTA	Alta Prioridad	Alta Prioridad	Media Prioridad
	MEDIA	Alta Prioridad	Media Prioridad	Baja Prioridad
	BAJA	Media Prioridad	Media Prioridad	Media Prioridad
		ALTO	MEDIO	BAJO
		Probabilidad de Impacto		

Fuente: (Andrade, 2009)

2.2.6.4. Matriz de capacidad de respuesta

Mide cuantitativamente la posibilidad de respuesta al impacto de factores estratégicos.

Procedimiento

- Importancia Ponderada: Cada miembro del equipo de expertos califica el impacto. La suma de calificaciones recibidas por cada factor, refleja su importancia ponderada y

se escribe en el cuadrante correspondiente. Se suma en fila de Total. Según la escala de:

Alto (5) Sobre lo normal (4) Normal (3) Bajo lo normal (2) Pobre (1)

- Peso Específico: Se divide cada cifra entre la suma total y se indica el coeficiente resultante como peso específico del factor correspondiente. La suma es 1.0000
- Valor de la Calificación de Respuesta: Cada miembro del equipo de expertos califica la respuesta dada por la empresa según la escala de:

Alto (5) Sobre lo normal (4) Normal (3) Bajo lo normal (2) Pobre (1)

Se calcula el promedio de las calificaciones por factor.

- Valor Ponderado de la Respuesta: Para cada factor se multiplica el valor de la calificación de respuesta por la importancia de su impacto. Se indica en el cuadrante correspondiente. La suma total, corresponde a la capacidad de respuesta de la empresa al conjunto de factores. (Andrade, 2009)

Cuadro 2: Matriz de capacidad de respuesta

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS				
(Ilustración)				
Factores	Peso del Impacto		Valor de la Calificación de Respuesta	Valor Ponderado de la Respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Especifico		
Inflación	20	0.10	3	0.30
Recesión Económica	20	0.10	2	0.20
Promoción y Financiación a Pequeña Empresa	16	0.08	4	0.32
Movimiento migratorio de los productores de materia prima	16	0.08	4	0.32
Tendencia a la automatización y uso de la electrónica en procesos similares a los de la empresa	20	0.10	4	0.40
Contaminación de las aguas para el riego en la zona de los proveedores de materia prima	20	0.10	2	0.20
Total	200	1.00	-	2.96

Fuente: (Andrade, 2009)

2.2.6.5. Propósitos y beneficios de la estrategia financiera

Las estrategias financieras tienen el propósito de:

- Obtener el capital para cubrir los activos del negocio.
- Lograr el rendimiento de forma sólida y predecible.
- Alcanzar una administración óptima del flujo de las ganancias en caja.
- Reducir al mínimo las posibilidades de fraude y otras pérdidas de dinero.
- Disminuir en la medida posible la carga fiscal sobre la renta de la empresa y sus propietarios.
- Facilitar el pronóstico de las necesidades financieras del negocio.
- Adjudicar valor al negocio dado el momento(Riquelme, 2017).

“Es necesario que la estrategia se desarrolle de forma sistemática y se plasme en un informe que servirá como base y referencia a la organización” (Riquelme, 2017). En tal sentido los beneficios que puede tener una empresa al fijar una adecuada estrategia financiera son:

- Ayudar a la empresa a desarrollar un proceso administrativo que asegure el sustento financiero y económico.
- Análisis constantes de los estados financieros, para asegurar la corrección de cualquier incidente.
- Facilita la toma de decisiones en función del logro de metas organizacionales.
- La combinación perfecta de todos los flujos monetarios, de forma tal que lo recaudado y el capital inicial se integren y sean suficiente para que la empresa pueda cumplir con los compromisos y las deudas adquiridas.
- Facilita la administración eficaz de los activos de la empresa.
- Ayuda a invertir sabiamente, facilita la toma de decisiones respecto a futuras inversiones.
- Ayuda a la empresa a contar con los medios necesarios para su crecimiento a largo plazo.
- Mejora la toma de decisiones relacionadas a la manera de financiar la empresa.
- Ayuda a satisfacer las necesidades de los empleados y los clientes.
- Compensa a los accionistas por el riesgo ostentado

2.2.7. Rentabilidad empresarial

Se refiere a los beneficios conseguidos o que pueden obtenerse procedentes de una inversión realizada con anterioridad. La rentabilidad empresarial se da en dos aristas dentro de la empresa: rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

2.2.7.1. Rentabilidad económica (ROA)

La rentabilidad económica utiliza todos los activos utilizados para generar esa rentabilidad, y se diferencia de la rentabilidad financiera debido a que esta utiliza solo los recursos propios, y no tiene en cuenta la deuda utilizada para generar esa rentabilidad, por lo que tendrá un efecto de apalancamiento financiero (Economipedia, 2015).

$$\text{Rentabilidad económica (ROA)} = \frac{\text{BAII}}{\text{Activo total}} \times 100$$

BAII: Beneficio antes de Intereses e Impuestos o Beneficio Bruto.

Activo Total: Se refiere a todos los activos con los que cuenta la empresa que genera una renta.

2.2.7.2. Rentabilidad financiera (ROE)

La rentabilidad financiera se conoce como ROE en inglés significa “Return on Equity”; y hace referencia a los beneficios obtenidos por invertir dinero en recursos financieros, es decir, el rendimiento que se obtiene a consecuencia de realizar inversiones.

Fórmula de la rentabilidad financiera (ROE):

$$\text{Rentabilidad financiera ROE} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Capital (fondos propios)}} \times 100$$

Beneficio Neto: Resultados obtenidos a lo largo de un ejercicio económico una vez deducidos los intereses e impuestos correspondientes.

Fondos propios: Se compone del capital y las reservas de la empresa, que se emplean para la obtención de beneficios.

La rentabilidad financiera ROE mide la capacidad que tiene una empresa a la hora de remunerar a sus propietarios o accionistas.

2.2.8. Cartera de crédito vencida

La cartera de crédito es un activo por los ingresos recurrentes que los pagos de préstamos crean. Sin embargo, ésta puede poner en riesgo financiero un negocio, si muchos prestatarios no cumplen con el pago. La cartera vencida es la porción total de los deudores (clientes) que reportan atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago (Ramírez, 2015).

Es el monto total de créditos otorgados por una persona física o moral que se convierte en un activo de riesgo al tener los créditos en mora. La cartera vencida es la parte de los documentos y créditos que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento, el problema surge principalmente cuando una empresa ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera.

Sin embargo, también existe un riesgo independiente a la capacidad de la empresa para fijar sus políticas de crédito y cobranza representado por condiciones circunstanciales y particulares del cliente que resultan en el vencimiento del crédito.

2.2.9. Morosidad

La morosidad es el incumplimiento de las obligaciones de pago adquiridas, teniendo una notoria incidencia sobre la cuenta de resultados de la entidad financiera, debido a las provisiones para irresponsabilidades que ésta debe ir dotando para hacer frente a los impagos que se vayan suscitando. La entrada de un crédito en condiciones de morosidad involucra la parada de la retribución de los intereses en la cuenta de resultados (Edufinet, 2017).

Se pueden distinguir cuatro tipos de situaciones en los riesgos correspondientes a las operaciones financieras:

1. **Riesgo normal:** Operaciones donde se disponga de evidencia objetiva y verificable que haga altamente probable la recuperación de todos los importes debidos.
2. **Riesgo subestándar:** Operaciones que no pueden ser calificadas como inseguras o fallidas, por la presencia de debilidades que pueden figurarse como pérdidas por parte de la entidad financiera.
3. **Riesgo dudoso:** Presenten un retraso en el pago superior a 90 días (3 meses).
4. **Riesgo fallido:** Operaciones que su recuperación se cree imposible, por lo que procede a darlas de baja del activo.

El análisis de cartera de crédito concentra su atención en el comportamiento de las operaciones de crédito, otorgando información valiosa sobre las pérdidas ocasionadas por el incumplimiento de las obligaciones financieras contraídas por los clientes a través de reportes de Análisis de Operaciones, Análisis de Morosidad de Cartera y Análisis de Segmento de Crédito.

2.2.10. Gestión de las cuentas por cobrar

Son derechos exigibles originados por ventas a crédito, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo (incluye documentos por cobrar) (Higuerey, 2015).

La labor de gestión de las cuentas por cobrar implica asumir riesgos, estudiar rendimientos e investigar y mejorar políticas de cobranzas. Existen tres aspectos importantes que se deben tomar en consideración:

- a) **Políticas de crédito:** Son las normas que establecen los lineamientos para determinar si se otorga crédito a un cliente y por cuanto se le debe conceder. Su objetivo es promover las ventas, por consiguiente, debe cuidarse que su empleo ayude a maximizar las utilidades de la empresa y el rendimiento de la inversión.
- b) **Términos crediticios:** Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero pueden tener efectos en su rentabilidad. Las condiciones de crédito que van a estar estipuladas por los parámetros en los que se va a otorgar el crédito son los siguientes:

c) **Políticas de cobranzas:** son los procedimientos que la empresa utiliza para cobrar sus cuentas por cobros a su vencimiento, las cuales están ligadas a las políticas de crédito empleadas. La efectividad de las políticas de cobro se ve reflejada en el volumen de cuentas incobrables que presenta la empresa. Si los pagos no se reciben en la fecha de su vencimiento, debe esperar un período razonable antes de iniciar los procedimientos de cobro. A medida que una cuenta envejece más y más, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta.

2.3. IDEA A DEFENDER

El diseño de estrategias financieras mejorará los niveles de rentabilidad tanto económica como financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes, durante el período 2018, logrando así el máximo beneficio por la inversión realizada y el riesgo asumido por los socios.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo investigativo se desarrollará acorde al enfoque del método:

- **Científico.** – “Es un proceso que tiene como finalidad el establecimiento de relaciones entre hechos, para enunciar leyes que fundamenten el funcionamiento del mundo; es verificable y explicativo” (Enciclopedia de conceptos, 2017) .

Se lo empleará en la revisión de la literatura y fundamento teórico para sustentar el diseño de las estrategias financieras para mejorar los niveles de rentabilidad en la Cooperativa.

- **Deductivo.** – “Forma específica de razonamiento, que extrae conclusiones lógicas y válidas a partir de un conjunto dado de premisas o proposiciones. Va de lo más general (como leyes y principios) a lo más específico (hechos concretos)” (Enciclopedia de Conceptos, 2018).

Debido a que el proceso el razonamiento partirá de una o más premisas encontradas sobre la gestión financiera en la cooperativa hasta llegar a una conclusión.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación pretende ser:

- **Mixta.** – “Involucra el desarrollo de investigaciones combinando una metodología cuantitativa con una cualitativa, para así obtener resultados más extensos “ (Ibarra, 2017).

Se empleará al analizar los estados financieros de la cooperativa por medio de las herramientas financieras, y a la hora de emitir juicios de valor acerca de la situación económica-financiera de la misma.

- **Aplicada o práctica.** - “Es el tipo de investigación en la cual el problema está establecido y es conocido por el investigador, por lo que utiliza la investigación para dar respuesta a preguntas específicas” (Rodríguez, 2017).

Se ha considerado este tipo de investigación debido a que en el estudio de preámbulo para la presentación del tema ya se obtuvo algunos hallazgos significativos de la problemática que enfrenta la cooperativa, por ello de la importancia de convertir el conocimiento teórico de una óptima gestión financiera en practicidad.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población:

El universo de estudio se centra en el personal que labora en los Departamentos de Crédito e Inversión y Gerencia de la Cooperativa Sol de los Andes, que corresponden a nueve personas. Complementariamente se trabajará con los 3500 socios de la COAC.

3.3.2. Muestra:

Por la naturaleza del estudio la muestra del presente trabajo investigativo corresponderá a:

- **Cálculo en función de los socios de la cooperativa**

n: Tamaño de la muestra.

p: porcentaje de la población que tiene el atributo deseado = 0.5

q: porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = $1 - 0.5 = 0.5$

z: nivel de confianza = 1.96

N: Tamaño de la Población = 3500

E: Error máximo admisible = 10%

Fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (z^2 * p * q)}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 3500 * 0,5 * 0,5}{0,10^2 * (3500 - 1) + (1.96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{3361.40}{34,99 + 0.9604}$$

$$n = \frac{3361.40}{35.9504}$$

$$n = 94$$

La muestra respecto a los socios corresponde a 94 personas.

- **Personal de Gerencia, Crédito e Inversión**

Tabla 1: Muestra de Gerencia, Créditos e Inversiones

N°	Cargo / puesto	N° de personal
1	Gerente	1
2	Asistente de Crédito	3
3	Recaudador cobrador	3
4	Asistente de Operaciones	2

Fuente: (COAC Sol de los Andes, 2018)

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Métodos

- **Método Analítico.** - “Es el método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular” (Ruiz, 2018).

Se utilizará en la realización de los análisis financieros, permitiéndome establecer un juicio profesional sobre las deficiencias de la gestión financiera, así como de los procesos que se hayan cumplido de forma satisfactoria por la institución.

- **Método Sintético.** - “Es un proceso analítico de razonamiento que busca reconstruir un suceso de forma resumida, valiéndose de los elementos más importantes que tuvieron lugar durante dicho suceso” (Mejía, 2018).

Este método servirá para resumir la información más relevante del análisis financiero en la elaboración del informe final y las conclusiones y recomendaciones del trabajo de tesis, así como del diseño de las estrategias financieras preventivas y correctivas.

3.4.2. Técnicas

- **Entrevista.** – se aplicará la metodología de una entrevista formal y estructurada, caracterizada por estar planteada de manera estandarizada donde se hacen preguntas que previamente fueron pensadas y para un entrevistado en particular que responde concretamente sobre la gestión financiera (Enciclopedias de Conceptos, 2017).

Será aplicada al Gerente y personal de alto rango de la cooperativa que tenga relación o posea información sobre el Departamento de Créditos y el de Inversión, para la recopilación de información económica-financiera, planeación estratégica, procedimientos, etc.

N°	Nombres y apellidos	Cargos
1	Sr. Edwin Maza Camas	Gerente
2	Sr. Luis Enrique Valente	Presidente del Consejo de Administración

- **Encuesta.** – Es un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información; los resultados de la encuesta se presentan en forma de resúmenes, tablas y gráficos estadísticos (Questionpro, 2017).

Será aplicada al personal de la cooperativa que tenga relación o posea información sobre el Departamento de Créditos y el de Inversión, para la recopilación de información económica-financiera, planeación estratégica, procedimientos, etc.

- **Observación.** – es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para la investigación (Puente, 2017).

Se utilizará esta técnica de manera natural, al observar conductas tal y como suceden en su medio naturaleza prestación de servicios financieros dentro de la cooperativa.

- **Revisión documental.** – Es una técnica de observación complementaria. La revisión documental permite hacer una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado ha mencionado (Méndez, 2017).

Será de gran utilidad en la construcción del marco teórico de la investigación que servirá de hilo conductor para el estudio.

3.4.3. Instrumentos

- Guía de entrevista.
- Cuestionarios
- Memorias.
- Fichas bibliográficas, mnemotécnicas



ENCUESTA

OBJETIVO: Determinar las debilidades o fortalezas que posea el personal de las áreas de Crédito e Inversiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes, en la aplicación y manejo de estrategias financieras con impacto en los niveles de rentabilidad.

INSTRUCCIONES:

1. Conteste con sinceridad, la información recopilada en esta encuesta es confidencial y sirve como instrumento de investigación y formación académica.
2. Marque con una equis (x) la/s respuestas que usted consideren correctas.
3. No conteste los ítems de fecha, encuestador y número de formulario.
4. Complete todas las preguntas, las mismas que se encuentran ubicadas en las dos caras de la hoja.

DATOS GENERALES:

Fecha: _____ Encuestador: _____ N° de formulario:
00__

Cargo/Puesto de trabajo: _____ Edad: ___ años Sexo: F () M ()
Instrucción: Superior () Bachillerato () Primaria () Otros ()
cuál? _____

Tiempo que lleva en la COAC: ___ años ___ meses ___ días

Tiempo que labora en el cargo o puesto de trabajo actual: ___ años ___ meses
___ días

CUESTIONARIO:

1. **¿Su título profesional o formación académica, tiene relación o es afín al área?**
Administrativa () Contable () Finanzas () Ninguna ()
¿Cuál? _____

¿Conoce usted, cuáles son los requisitos para que un socio obtenga un crédito?
SI () NO () Un poco ()

2. **¿Conoce usted, qué es una estrategia financiera?**
SI () NO () Un poco ()

3. **¿Aplica estrategias financieras en la ejecución de su trabajo o actividades?**
SI () NO () Un poco ()

Enuncie cuáles: _____

4. **¿Conoce usted la filosofía organizacional de la cooperativa?**



Misión () Visión () Valores () Objetivos () Metas () Ninguna ()

5. ¿Es de su conocimiento si las funciones que debe desempeñar en su cargo o puesto de trabajo se encuentran estipuladas en un manual orgánico-funcional?
SI () NO ()
7. ¿Describa cuál es la función principal que usted realiza en su puesto de trabajo?

6. ¿Enuncie 5 funciones o actividades que usted debe cumplir y que se encuentren estipuladas en el manual de funciones?
a. _____ b. _____
c. _____ d. _____
e. _____
6. ¿La cooperativa establece de manera periódica estrategias para incrementar la rentabilidad?
SI () NO () Desconoce ()
8. ¿Cuándo un socio realiza un crédito en la cooperativa, se destina algún valor o porcentaje para certificados de aportación?
SI () NO () Desconoce ()
En caso de responder SI, ¿conoce el? : Valor USD _____ Porcentaje % _____
9. ¿La cooperativa cumple con la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular, y destina el 50% de sus excedentes al Fondo Irrepartible de Reserva Legal?
SI () NO () Desconoce ()
10. ¿La cooperativa cumple con el artículo 190 del Código Orgánico Monetario y Financiero en donde menciona que deben mantener un patrimonio técnico de al menos el 9%?
SI () NO () Desconoce ()
11. ¿La cooperativa periódicamente realiza promociones o publicidad para captar fondos o incrementar los certificados de aportación?
SI () NO () Desconoce ()
12. ¿En caso de existir un presupuesto dentro de la planificación financiera, se cumple?
SI () NO () Desconoce ()
13. ¿Se discuten de forma periódica los resultados de los indicadores de gestión y/o financieros obtenidos por la cooperativa?
SI () NO () Desconoce ()

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



ENCUESTA

OBJETIVO: Determinar la percepción y posicionamiento que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes ha logrado en los socios, con la finalidad de que sea un referente para el diseño y aplicación de estrategias financieras con impacto en los niveles de rentabilidad.

INSTRUCCIONES:

1. Conteste con sinceridad, la información recopilada en esta encuesta es confidencial y sirve como instrumento de investigación y formación académica.
2. Marque con una equis (x) la/s respuestas que usted consideren correctas.
3. No conteste los ítems de fecha, encuestador y número de formulario.
4. Complete todas las preguntas, las mismas que se encuentran ubicadas en las dos caras de la hoja.

DATOS GENERALES:

Fecha: _____ Encuestador: _____ N° de formulario:
00____

Nombre y Apellido: _____ Edad: ____ años Sexo: F () M ()
Instrucción: Superior () Bachillerato () Primaria () Otros ()
Cuál? _____

CUESTIONARIO:

1. ¿Cuánto tiempo es socio de la Cooperativa Sol de los Andes?

1 a 6 meses () 6 a 12 meses () 1 a 3 años () 3 a 5 años () Más de 5 años ()

2. ¿Cuál fue el motivo por el que usted se vinculó a la cooperativa? Marque 1 opción.

Requisito laboral () Ahorro () Acceso a crédito () Inversión ()
Sentido de cooperativismo () Todos () Otro () _____

3. ¿Qué servicios o productos ha utilizado en la cooperativa?

Ahorro () Crédito () Inversión (pólizas) () Pago de servicios básicos ()
Todos () Ninguno () Otros () _____

4. ¿Ha solicitado alguna vez un crédito en la cooperativa?

SI () NO () N° de veces: _____



- 5. En caso de haber respondido SI la pregunta anterior, conteste: ¿El monto solicitado del crédito fue de?**
 \$ 500 a 1000 () \$ 1001 a 2000 () \$ 2001 a 3000 () \$ 3001 a 4000 () \$ 4001 a 5000 () Más de 5001 ()
- 6. ¿En algún momento le negaron un crédito? ¿Por qué motivo?**
 SI () NO () Motivo: _____
- 7. ¿Conoce, cuáles son los productos o programas en los que puede invertir usted su dinero en la cooperativa?**
 SI () NO ()
- 8. ¿Ha invertido usted su dinero en la cooperativa a través de pólizas de acumulación o plazo fijo?**
 SI () NO () N° de veces: _____ Monto _____ Plazo _____
- 9. En caso de haber contestado SI en la pregunta anterior, responda: ¿El monto de inversión empleado es o ha sido de?**
 \$ 500 a 1000 () \$ 1001 a 2000 () \$ 2001 a 3000 () \$ 3001 a 4000 () \$ 4001 a 5000 () Más de 5001 ()
- 10. ¿Ha presentado algún problema o inconveniente en la cooperativa, de qué tipo?**
 Atención al cliente () Administrativo () Financiero () Ninguno ()
- 11. ¿Conoce usted las tasas de interés para crédito o inversión que maneja la cooperativa?**
 SI () NO ()
- 12. En caso de haber respondido SI la pregunta anterior, conteste: ¿Cómo califica las tasas de interés de la cooperativa?**

Crédito		
Baja	Alta	Normal

Inversión		
Baja	Alta	Normal

- 13. ¿Considera que la cooperativa debe ofertar otros servicios y productos, cuáles?**
 Ahorro infantil () Créditos para adquisición exclusiva de vehículos () Créditos educativos () Ahorro futuro () Otros () ¿Cuáles?

- 14. ¿Conoce usted la filosofía organizacional bajo la cual la COAC ejecuta sus actividades?**
 SI () NO ()
De las siguientes opciones, selecciones cuál/es conoce:
 Misión () Visión () Valores () Objetivos () Metas () Ninguna ()

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



ENTREVISTA

Fecha: _____

Nº de entrevista: _____

Nombre del entrevistado: _____

Puesto o cargo: _____

Empresa/ institución: _____

Nombre del entrevistador: _____

OBJETIVO: Determinar las debilidades o fortalezas que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes, en la aplicación y manejo de estrategias financieras con impacto en los niveles de rentabilidad.

PREGUNTAS:

1. ¿Su título profesional o formación académica, tiene relación o es afín al área administrativa, contable o de finanzas?

2. ¿Considera usted oportuno y necesario que la cooperativa cuente con estrategias financieras que guíen las actividades y mejoren la rentabilidad?

3. ¿Cuáles son los canales o estrategias de comunicación que la cooperativa ha utilizado para la difusión de la filosofía organizacional (misión, visión, valores, objetivos, metas) entre los clientes internos y externos?

4. ¿Se encuentra establecido el proceso que debe realizar un asesor de crédito para aprobar y otorgar un crédito? Descríbalo por favor.

5. ¿Describa cuál es el proceso que debe realizar un asesor de inversiones para captar una nueva o promocionar los diferentes productos de inversión?

6. ¿La cooperativa establece de manera periódica estrategias para incrementar la rentabilidad, captar fondos o incrementar los certificados de aportación?
¿Cómo lo hace?



7. ¿Para la evaluación de estrategias la cooperativa aplica indicadores financieros, y los incluye en la toma de decisiones? ¿Cuáles aplican principalmente?

8. ¿Cuándo un socio realiza un crédito en la cooperativa, se destina algún valor o porcentaje para certificados de aportación?

9. ¿La cooperativa cumple con la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular, y destina el 50% de sus excedentes al Fondo Irrepartible de Reserva Legal?

10. ¿La cooperativa cumple con el artículo 190 del Código Orgánico Monetario y Financiero en donde menciona que deben mantener un patrimonio técnico de al menos el 9%?

11. ¿En caso de existir un presupuesto dentro de la planificación financiera, se cumple?

12. ¿Se discuten de forma periódica los resultados de los indicadores de gestión y/o financieros obtenidos por la cooperativa?

13. ¿Las estrategias financieras son aplicadas por los departamentos que integran áreas de Crédito e Inversiones?

14. ¿Quiénes son los involucrados en la toma de decisiones financieras?

15. ¿Cuáles son los principales ejes que enfocan las estrategias financieras aplicadas en la cooperativa?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

3.5. RESULTADOS OBTENIDOS

3.5.1. Resultados de la entrevista

N°	PREGUNTAS	NOMBRE DEL ENTREVISTADO / CARGO	
		Sr. Luis Enrique Valente Presidente del Consejo de Administración	Sr. Edwin Maza Gerente de la COAC Sol de los Andes
1	¿Su título profesional o formación académica, tiene relación o es afín al área administrativa, contable o de finanzas?	"Si. Finanzas."	"Sí. Contable"
2	¿Considera usted oportuno y necesario que la cooperativa cuente con estrategias financieras que guíen las actividades y mejoren la rentabilidad?	" Si claro"	"Si"
3	¿Cuáles son los canales o estrategias de comunicación que la cooperativa ha utilizado para la difusión de la filosofía organizacional (misión, visión, valores, objetivos, metas) entre los clientes internos y externos?	"Publicidad, talleres de socialización"	"En reuniones internas, hojas volantes, talleres de socialización"
4	¿Se encuentra establecido el proceso que debe realizar un asesor de crédito para aprobar y otorgar un crédito? Descríbalo por favor.	"Si. Prospección, levantamiento de información, desembolso del crédito, seguimiento"	"Sí. Promoción e información, inspección, análisis, desembolsos, seguimiento"
5	¿Describa cuál es el proceso que debe realizar un asesor de inversiones para captar una nueva o promocionar los diferentes productos de inversión?	"Promocionar los productos, apertura de cuenta, realizar DPF"	"Promoción e información, Apertura de cuentas, generación de PDF"
6	¿La cooperativa establece de manera periódica estrategias para incrementar la rentabilidad, captar fondos o incrementar los certificados de aportación? ¿Cómo lo hace?	"Captación, colocación"	"Captación, colocación"
7	¿Para la evaluación de estrategias la cooperativa aplica indicadores financieros, y los incluye en la toma de decisiones? ¿Cuáles aplican principalmente?	"Eficiencia, rentabilidad, liquidez"	"La solvencia, la estructura de activos, eficiencia, rentabilidad, liquidez"

8	¿Cuándo un socio realiza un crédito en la cooperativa, se destina algún valor o porcentaje para certificados de aportación?	"Sí, 1.5% del crédito liquidado"	No contesta.
9	¿La cooperativa cumple con la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular, y destina el 50% de sus excedentes al Fondo Irrepartible de Reserva Legal?	"Sí"	"Sí"
10	¿La cooperativa cumple con el artículo 190 del Código Orgánico Monetario y Financiero en donde menciona que deben mantener un patrimonio técnico de al menos el 9%?	"Sí, estamos en el 8% "	" Sí, estamos en el 8% "
11	¿En caso de existir un presupuesto dentro de la planificación financiera, se cumple?	"Sí"	"Sí"
12	¿Se discuten de forma periódica los resultados de los indicadores de gestión y/o financieros obtenidos por la cooperativa?	"Sí, en reuniones seguimientos"	"Sí, en reuniones"
13	¿Las estrategias financieras son aplicadas por los departamentos que integran áreas de Crédito e Inversiones?	"Sí, en el área de negocios"	"Sí, en el área de negocios"
14	¿Quiénes son los involucrados en la toma de decisiones financieras?	"Consejo de Administración, Gerente"	"Gerencia, Consejo de Administración"
15	¿Cuáles son los principales ejes que enfocan las estrategias financieras aplicadas en la cooperativa?	"Indicaciones, captaciones"	"Indicadores adecuados, crecimiento de captaciones"

Conclusión de la entrevista:

En la entrevista aplicada al Sr. Luis Enrique Valente, presidente del Consejo de Administración y Sr. Edwin Maza, Gerente de la COAC Sol de los Andes, el 93,33% de las respuestas coinciden, lo cual indica que existe comunicación interna adecuada dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sol de los Andes" Ltda., y que los procesos y procedimientos a seguir son de conocimiento óptimo y oportuno. De forma que, si las autoridades de la organización poseen la información adecuada, ésta de manera fácil puede ser socializada con los colaboradores.

3.5.2. Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de las áreas de Crédito e Inversiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes.

1. Cargo/Puesto de trabajo

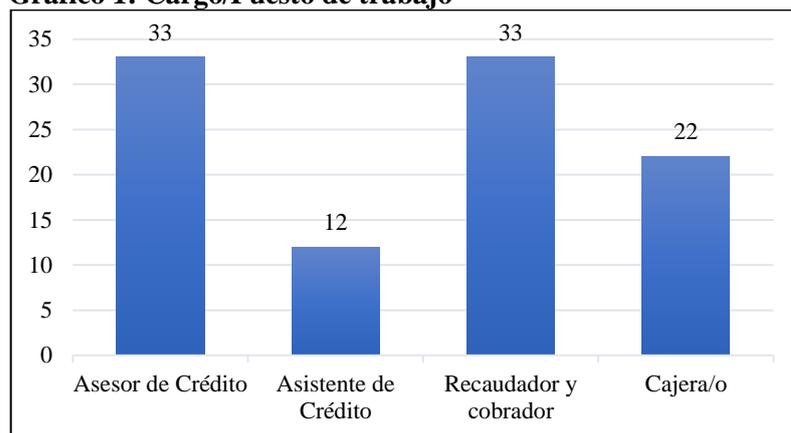
Tabla 2: Cargo/Puesto de trabajo

Variable	Frecuencia	%
Asesor de Crédito	3	33
Asistente de Crédito	1	12
Recaudador y cobrador	3	33
Cajera/o	2	22
TOTAL:	9	100

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 1: Cargo/Puesto de trabajo



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de Crédito e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., está conformada en el 33% por empleados Recaudadores / Cobradores, y en número similar por Asesores de Crédito, el 22% corresponde a los Cajeros/as y el 12% representa al Asistente de Crédito.

El área de Crédito e Inversiones de acuerdo a las necesidades de la COAC cuenta con un número adecuado de Asesores y Asistentes de Crédito, así como de Recaudadores, y Cajeros; sin embargo, lo que sorprende es que, aunque el área también se denomina de “Inversiones” no se evidencie algún trabajador que se dedique a esta función específica.

2. Edad

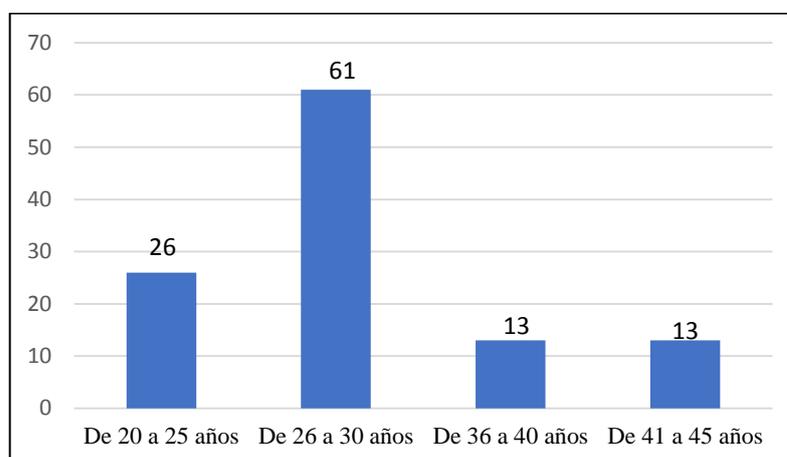
Tabla 3: Edad

Variable	Frecuencia	%
De 20 a 25 años	2	26
De 26 a 30 años	5	61
De 36 a 40 años	1	13
De 41 a 45 años	1	13
TOTAL:	8	100

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 2: Edad



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

De los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, los empleados del área de Crédito e Inversiones de la COAC, se ubican dentro de los siguientes grupos etarios: el 61% están entre los 26 a 30 años de edad, el 26% de 20 a 25 años, el 13% de 36 a 40 años, y en número igual de 41 a 45 años; lo cual indica que la mayoría de colaboradores son gente joven que va de los 20 a 30 años en general y que tienen mucha fuerza y vigor para trabajar, y por otro lado la inexperiencia laboral podría ser un factor en contra.

3. Sexo de los trabajadores

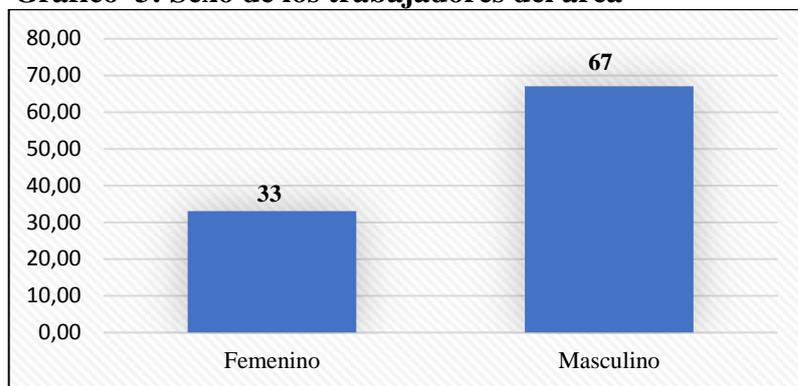
Tabla 4: Sexo de los trabajadores del área

Variable	Frecuencia	%
Femenino	3	33
Masculino	6	67
TOTAL:	9	100

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 3: Sexo de los trabajadores del área



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de Crédito e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., el 67% de los colaboradores son del sexo masculino, y el 33% del sexo femenino; en consecuencia, no existe equidad y alternatividad de género en la contratación.

4. Instrucción

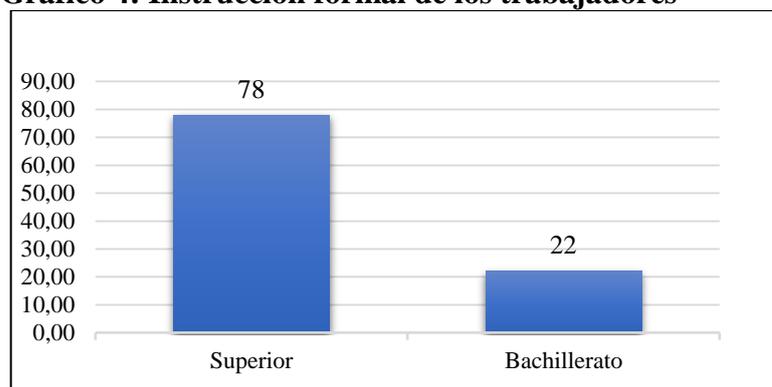
Tabla 5: Instrucción formal de los trabajadores del área

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Superior	7	78
Bachillerato	2	22
TOTAL:	9	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 4: Instrucción formal de los trabajadores



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de Crédito e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., los colaboradores poseen una formación académica o formal en un 78% de nivel Superior (tercer nivel) y el 22% de nivel Bachillerato; esto indica que los empleados en su mayoría son gente profesional que tiene el conocimiento óptimo para laborar en una institución financiera del sector financiero popular y solidario del país.

5. ¿Su título profesional o formación académica, tiene relación o es afín al área?

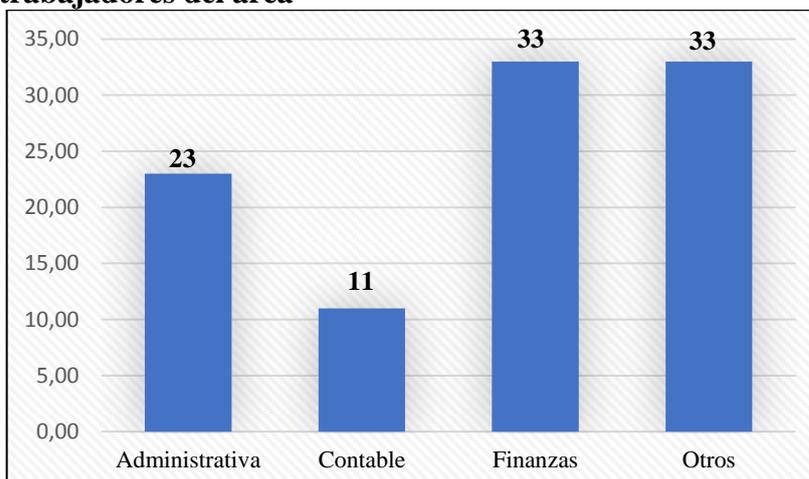
Tabla 6: Título profesional o formación académica de los trabajadores del área

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Administrativa	2	23
Contable	1	11
Finanzas	3	33
Otros	3	33
TOTAL:	9	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 5: Título profesional o formación académica de los trabajadores del área



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de Crédito e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., los títulos académicos que poseen están relacionados en un 33% al área administrativa, en igual número al área de finanzas y otras áreas, y el 11% al área Contable. En consecuencia, el personal que labora tiene pleno conocimiento de las principales áreas que son pilar fundamental en el funcionamiento de la cooperativa en el proceso financiero y administrativo.

6. Tiempo que labora en el cargo o puesto de trabajo actual

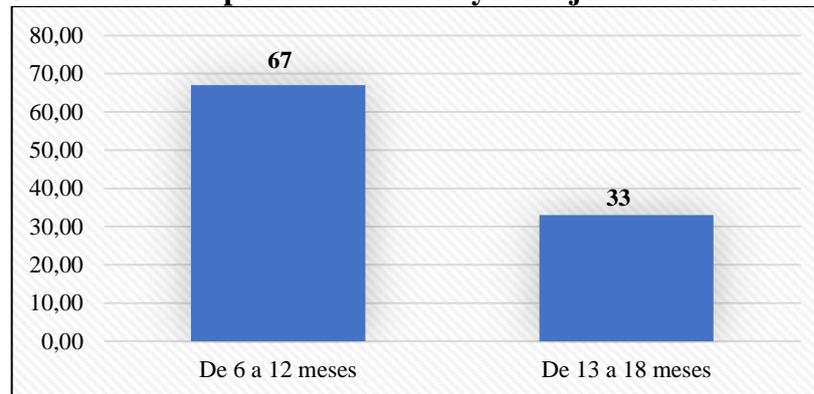
Tabla 7: Tiempo de vinculación y trabajo en la COAC

VARIABLE	FRECUENCIA	%
De 6 a 12 meses	6	67
De 13 a 18 meses	3	33
TOTAL:	9	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 6: Tiempo de vinculación y trabajo en la COAC



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de Crédito e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., el tiempo de vinculación y trabajo de los empleados corresponde en un 67% de 6 a 12 meses dentro de la organización, y del 33% de 13 a 18 meses.

Esto indica que la mayoría de los colaboradores del área son empleados nuevos que bordean el año de trabajo, lo cual podría ser un indicador de falta de compromiso e identificación con la institución por el lapso de tiempo que llevan dentro de la COAC.

7. ¿Conoce usted, cuáles son los requisitos para que un socio obtenga un crédito?

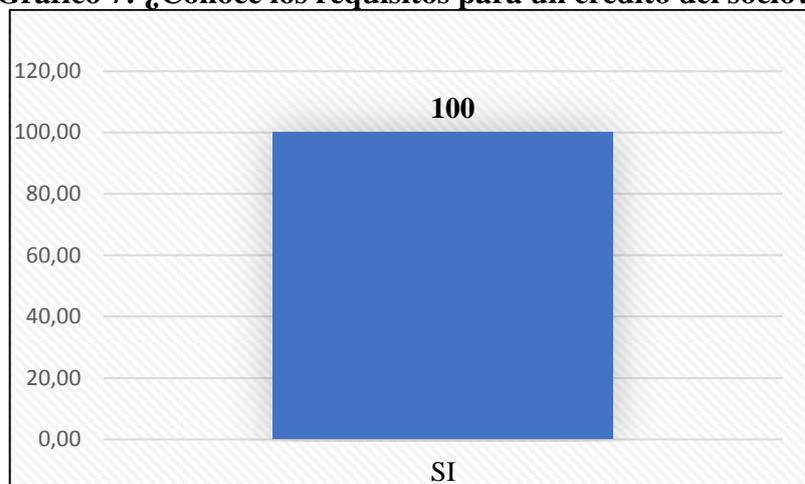
Tabla 8: ¿Conoce los requisitos para un crédito del socio?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	9	100
TOTAL:	9	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 7: ¿Conoce los requisitos para un crédito del socio?



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de Crédito e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., el 100% de los trabajadores expresaron que sí conocen los requisitos para que un socio obtenga un crédito. Lo cual es de gran trascendencia dentro de la organización, pues quien sea de los colaboradores puede otorgar información a los socios y público en general sobre el proceso y procedimientos para que puedan acceder a un crédito.

8. ¿Conoce usted, qué es una estrategia financiera?

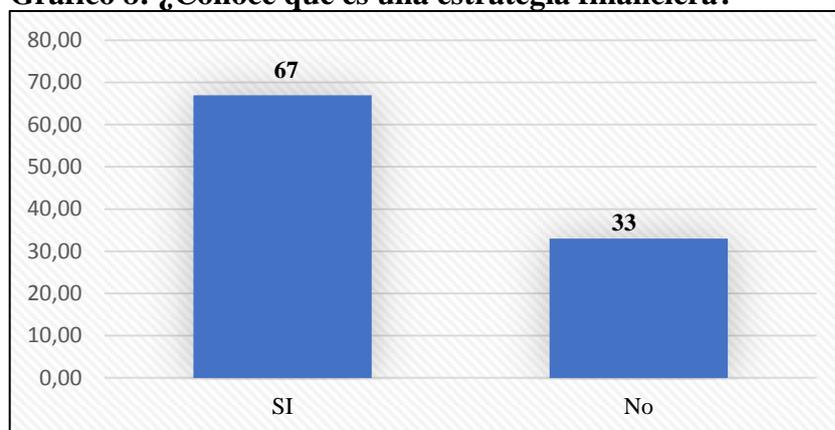
Tabla 9: ¿Conoce qué es una estrategia financiera?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	6	67
No	3	33
TOTAL:	9	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 8: ¿Conoce qué es una estrategia financiera?



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de Crédito e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., el 67% afirma que sí conoce lo que es una estrategia financiera, y el 33% no. Este resultado, es alentador pues que la cooperativa disponga de estrategias financieras es algo básico para consolidar una empresa sana, con un crecimiento sostenible y equilibrado con el paso del tiempo.

**9. ¿Aplica estrategias financieras en la ejecución de su trabajo o actividades?
Enuncie cuáles.**

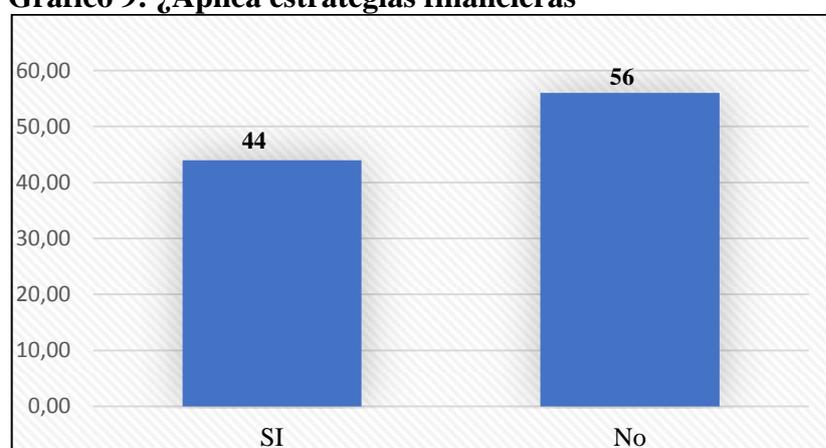
Tabla 10: ¿Aplica estrategias financieras?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	4	44
No	5	56
TOTAL:	9	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 9: ¿Aplica estrategias financieras



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis:

Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de Crédito e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., el 56% no aplica estrategias financieras en la ejecución de su trabajo, y el 44% expresa que las aplica; sin embargo, quienes contestaron que si aplican estrategias mencionaron como una el “uso de base de datos de otras instituciones” y ésta no corresponde a estrategia financiera, lo cual evidencia una confusión de términos entre los colaboradores y a la vez el desconocimiento sobre la trascendencia de fijar estrategias financieras, por lo cual la pregunta anterior se invalida ante este resultado.

10. ¿Conoce usted la filosofía organizacional de la cooperativa?

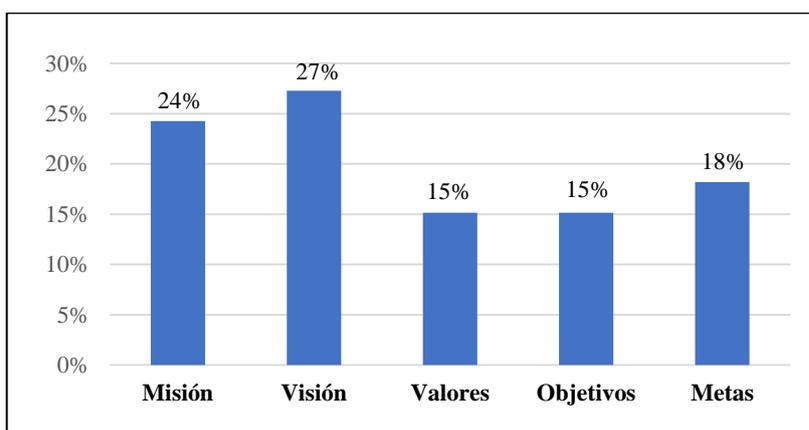
Tabla 11: ¿Conoce usted la filosofía organizacional?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Misión	8	24
Visión	9	27
Valores	5	15
Objetivos	5	15
Metas	6	18
TOTAL:	33	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 10: ¿Conoce usted la filosofía organizacional?



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de Crédito e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., de la filosofía organizacional el 27% conoce la visión de la cooperativa, el 24% la misión, el 18% las metas, y el 15% los valores y objetivos. En consecuencia, se evidencia un menor conocimiento en lo que concierne a valores, objetivos y metas de la institución, lo cual debería ser reforzado en la socialización.

11. ¿Es de su conocimiento si las funciones que debe desempeñar en su cargo o puesto de trabajo se encuentran estipuladas en un manual orgánico-funcional?

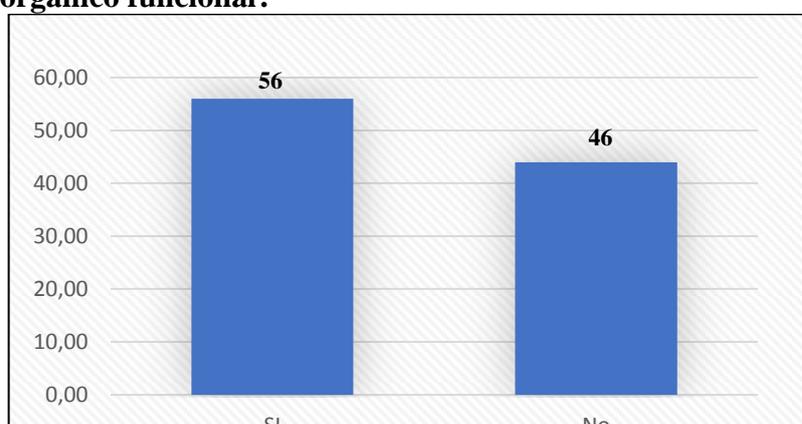
Tabla 12: ¿Sus funciones se encuentra en el manual orgánico funcional?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	5	56
No	4	44
TOTAL:	9	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 11: ¿Sus funciones se encuentra en el manual orgánico funcional?



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de Crédito e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., el 56% menciona que sí es de su conocimiento que la funciones que debe cumplir se encuentran estipuladas dentro del manual orgánico – funcional de la cooperativa, y el 44% que no conoce. Es preocupante este resultado debido a que el 44% de los empleados desconocen la existencia del manual de funciones, y por ende del contenido del mismo, en donde se encuentra estipuladas las funciones que cada uno debe cumplir dentro de la organización, y es alarmante debido a que tan solo dista con 6 puntos porcentuales del 50%.

12. ¿Describe cuál es la función principal que usted realiza en su puesto de trabajo?

Tabla 13: Función principal de los Asesores de Crédito

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Efectuar la evaluación crediticia	1	25
Liquidar créditos	1	25
Coordinar reunión de créditos	1	25
Armar la carpeta y archivar	1	25
TOTAL:	4	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Tabla 14: Función principal de los Recaudadores / Cobradores

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Transacciones de depósitos, retiros y cobro de créditos	1	33
Transacciones de recaudación	2	67
TOTAL:	3	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

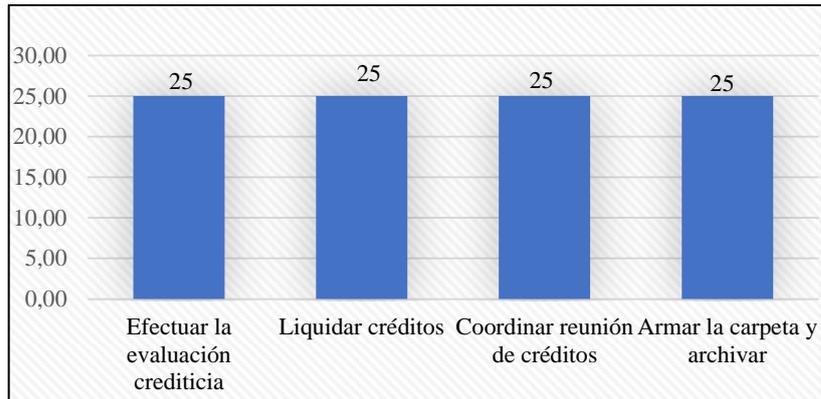
Tabla 15: Función principal de los Cajeros de la COAC

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Realizar transacciones de depósito,	2	33,3
Realizar transacciones de retiros	2	33,3
Realizar transacciones cobro de créditos.	2	33,3
TOTAL:	6	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

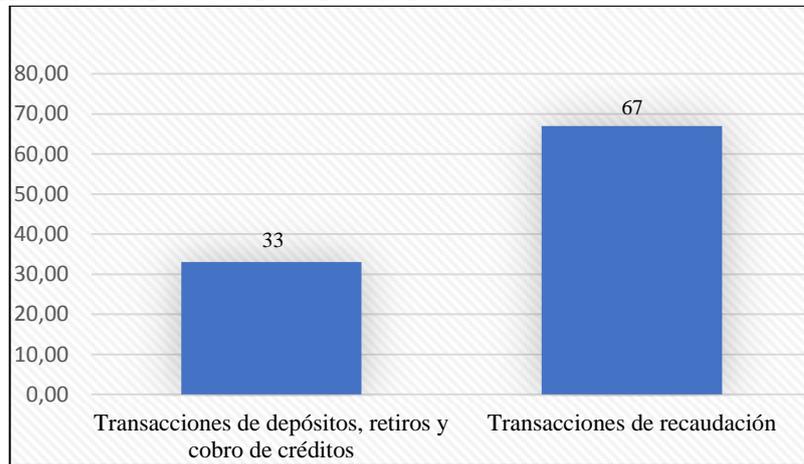
Gráfico 12: Función principal de los Asesores de Crédito de la COAC



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

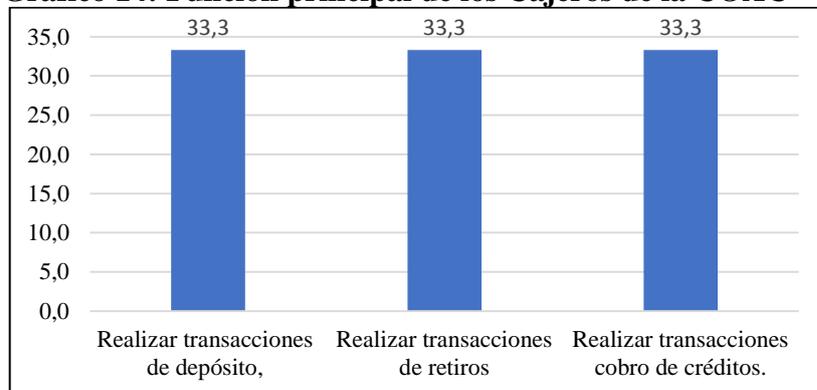
Gráfico 13: Función principal de los Recaudadores/Cobradores de la COAC



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 14: Función principal de los Cajeros de la COAC



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de Crédito e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., las principales funciones de los Asesores de Crédito, corresponde en un 25% a efectuar la evaluación crediticia, 25% a la liquidación de créditos, el 25% la coordinación de reuniones del Comité de Crédito, y el 25% a la elaboración y archivo de la carpeta con documentación del socio solicitante. En este punto se evidencia que no existe concordancia entre la jerarquía de las funciones, pues de la 4 persona que desempeñan esta función, para cada uno es diferente la principal.

Las principales funciones de los Recaudadores / Cobradores, el 67% corresponde a transacciones de recaudación, y el 33% a transacciones de depósitos, retiros y cobro de créditos. Para los recaudadores, dos son las funciones que ellos consideran son las de vital importancia en su puesto de trabajo.

De los cajeros las funciones corresponden en el 33,3% la realización de transacciones de depósito, retiro y cobro de créditos respectivamente. Existe total acuerdo y conocimiento de la función a desempeñar.

13. ¿Enuncie 5 funciones o actividades que usted debe cumplir y que se encuentren estipuladas en el manual de funciones?

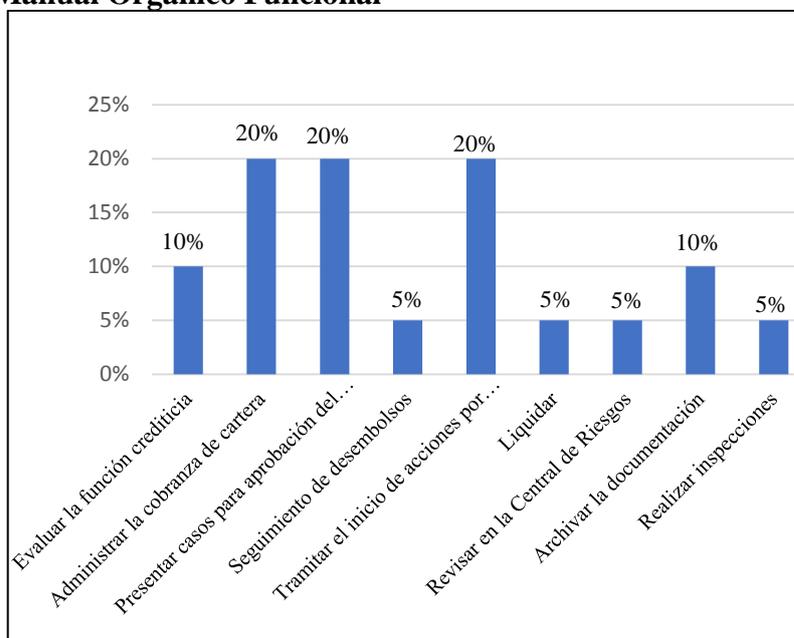
Tabla 16: Funciones de los Asesores de Créditos

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Evaluar la función crediticia	2	10%
Administrar la cobranza de cartera	4	20%
Presentar casos para aprobación del comité	4	20%
Seguimiento de desembolsos	1	5%
Tramitar el inicio de acciones por incumplimiento de pago	4	20%
Liquidar	1	5%
Revisar en la Central de Riesgos	1	5%
Archivar la documentación	2	10%
Realizar inspecciones	1	5%
TOTAL:	20	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 15: Funciones de los Asesores de Créditos según el Manual Orgánico Funcional



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

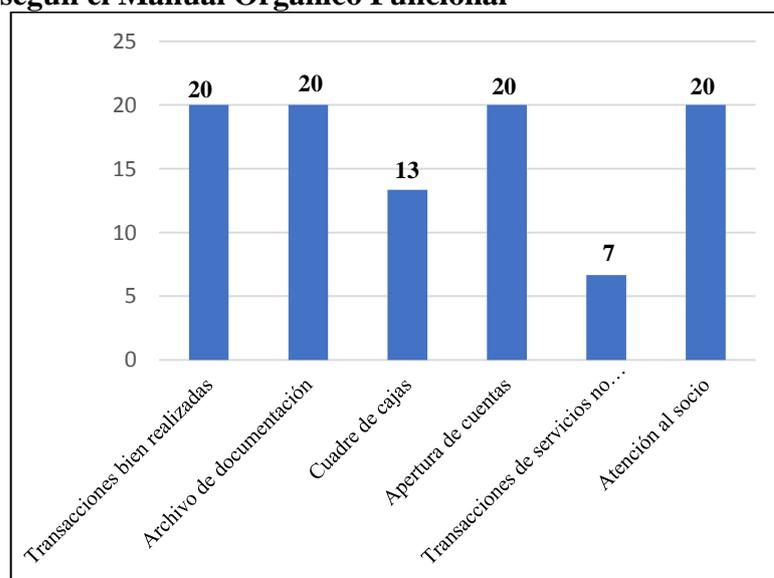
Tabla 17: Funciones de los Recaudadores/ Cobradores según el Manual Orgánico Funcional

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Transacciones bien realizadas	3	20
Archivo de documentación	3	20
Cuadre de cajas	2	13
Apertura de cuentas	3	20
Transacciones de servicios no financieros	1	7
Atención al socio	3	20
TOTAL:	15	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 16: Funciones de los Recaudadores/ Cobradores según el Manual Orgánico Funcional



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

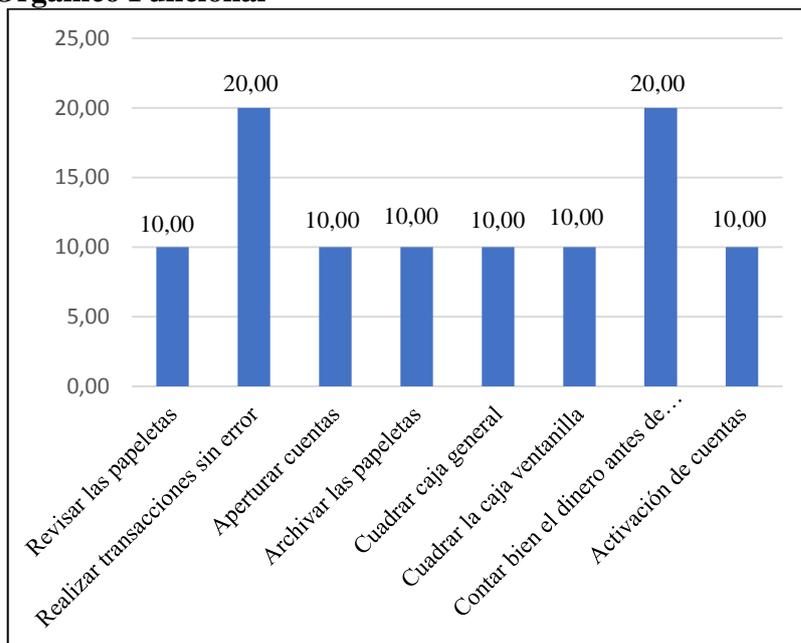
Tabla 18: Funciones de los Cajeros según el Manual Orgánico Funcional

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Revisar las papeletas	1	10
Realizar transacciones sin error	2	20
Apertura de cuentas	1	10
Archivar las papeletas	1	10
Cuadrar caja general	1	10
Cuadrar la caja ventanilla	1	10
Contar bien el dinero antes de entregar al socio	2	20
Activación de cuentas	1	10
TOTAL:	10	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 17: Funciones de los Cajeros según el Manual Orgánico Funcional



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de Crédito e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., según el manual orgánico funcional los Asesores de Crédito las cinco funciones principales que debe cumplir corresponde en un 20% corresponde a presentar casos para aprobación del comité, el 20% tramitar el inicio de acciones por incumplimiento de pago, el 20% Administrar la cobranza de cartera, el 10% a evaluar la función crediticia, y el 10% Archivar el expediente del socio. En este punto, dentro del manual de funciones se denomina “Asesor de Negocios” y las cinco funciones primeras a cumplir son:

1. Cumplir los requerimientos crediticios del socio para su respectivo análisis.
2. Asesorar al solicitante y convenir las condiciones de otorgamiento de crédito.
3. Asumir la responsabilidad directa del proceso de crédito, desde su autorización hasta su recuperación.
4. Comprobar el análisis crediticio y de riesgos, del sujeto de crédito a fin de determinar la capacidad de pago y las condiciones de otorgamiento.
5. Determinar y evaluar las garantías que presenta el socio en respaldo a su operación de crédito.

Las cinco funciones de los Recaudadores / Cobradores, expresan que las Transacciones bien realizadas en 20%, Archivo de documentación en un 20%, Cuadre de cajas el 13%, apertura de cuentas en un 20% y la atención al socio en un 20%. Dentro del manual de funciones este puesto se reconoce como “Ejecutivo de Recaudación” y cinco de sus funciones son:

1. Coordinar con el Asesor de Negocios el registro diario de los socios que se encuentra en mora de su RUTA.
2. Realizar visita domiciliaria a los socios para la efectuar la entrega de las respectivas notificaciones o recaudaciones de ahorro o pagos de crédito.
3. Elaborar y entregar al Asesor de Negocios el reporte diario de las gestiones de notificación ejecutadas durante la jornada, para el correspondiente ingreso en el sistema.
4. Realizar visitas a zonas estratégicas con la finalidad de llevar a cabo la recaudación a los socios que no puedan acudir a las Sucursales y Agencias de la Cooperativa.
5. Recibir, custodiar y entregar el dinero recaudado al Supervisor de

Cajas, adjuntando una copia de los baucher's o recibos, papeleta legalizada de la recaudación; de otra forma, depositar en el banco, y entregar el comprobante respectivo al área de Contabilidad.

En cuanto a los Cajeros las dos principales funciones que resaltan de las demás corresponde en el 20% a realizar transacciones sin error y el 20% a contar bien el dinero antes de entregar al socio. No obstante, en el manual de funciones de la COAC, el cargo se denomina “Recibidor – Pagador”, y las cinco funciones principales que se estipulan son las siguientes:

1. Atender con cordialidad, eficiencia y precisión los requerimientos transaccionales de los socios;
2. Receptar, custodiar y entregar dinero y documentación de valor sujetándose a las normas y procedimientos de seguridad y control establecidos para este tipo de operaciones. La entrega de valores se realizará previa formalización con Acta Entrega-Recepción.
3. Proporcionar la información solicitada por el socio, apoyándole con recomendaciones para la solución oportuna de sus inconvenientes financieros.
4. Registrar en el sistema los movimientos transaccionales efectuados.
5. Archivar y custodiar la documentación de las operaciones realizadas diariamente.

14. ¿La cooperativa establece de manera periódica estrategias para incrementar la rentabilidad?

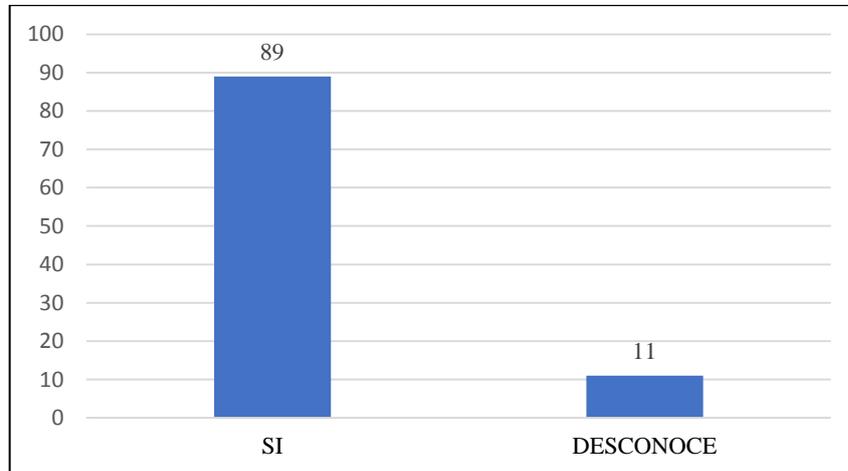
Tabla 19: ¿La COAC establece estrategias para incrementar la rentabilidad?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	8	89
DESCONOCE	1	11
TOTAL:	9	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 18: ¿La COAC establece estrategias para incrementar la rentabilidad?



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de Crédito e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., el 89% de los encuestados expresa que la cooperativa si establece estrategias para incrementar la rentabilidad, y el 11% manifiesta que desconoce. Estos datos indican que no existen canales de comunicación eficaces y eficientes que informen a los empleados de las estrategias para aumentar la rentabilidad que la cooperativa pone en practique para que de esta forma todos se integren y trabajen por el cumplimiento de las mismas y pro del mejoramiento de la institución. Además, permite tener una idea de la gestión administrativa que se está llevando a cabo.

15. ¿Cuándo un socio realiza un crédito en la cooperativa, se destina algún valor o porcentaje para certificados de aportación? Valor USD _____ Porcentaje %

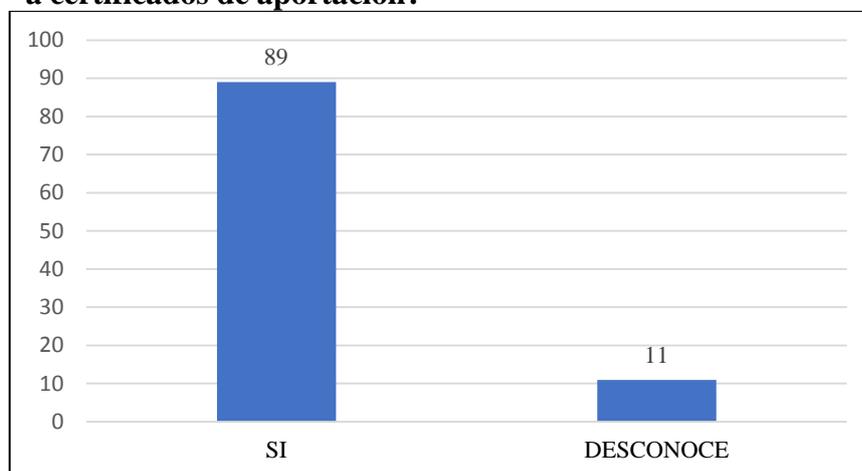
Tabla 20: ¿Cuándo el socio obtiene un crédito, destina % a certificados de aportación?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	8	89
DESCONOCE	1	11
TOTAL:	9	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 19: ¿Cuándo el socio obtiene un crédito, destina % a certificados de aportación?



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de Crédito e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., el 89% de los empleados expresa que si existe un % que el socio destina a certificados de aportación cuando solicita u obtiene un crédito, y el 11% que lo desconoce. Sin embargo, ninguno de los colaboradores mencionó el porcentaje o valor. De acuerdo, con la política interna que maneja la cooperativa, independientemente del monto del crédito el socio debe tener al menos USD 20,00 en certificados de aportación, el cumplimiento de este requisito permite seguir con el normal procedimiento.

16. ¿La cooperativa cumple con la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular, y destina el 50% de sus excedentes al Fondo Irrepartible de Reserva Legal?

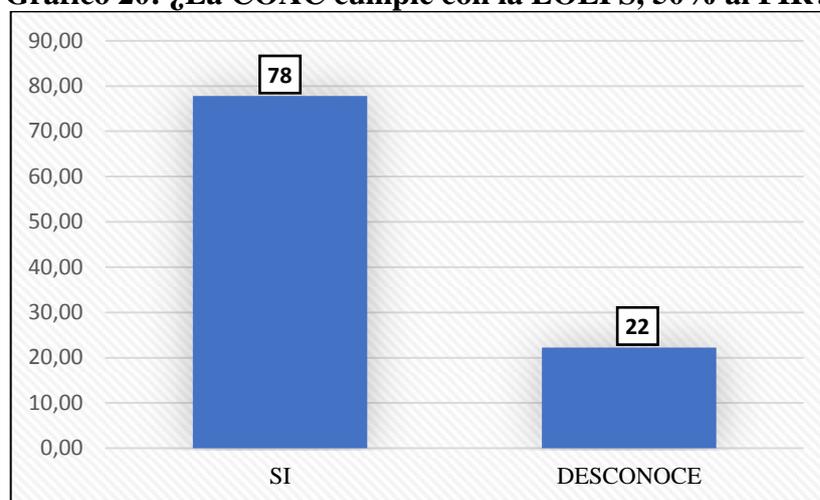
Tabla 21: ¿La COAC cumple con la LOEPS, 50% al FIR?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	7	78
DESCONOCE	2	22
TOTAL:	9	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 20: ¿La COAC cumple con la LOEPS, 50% al FIR?



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de Crédito e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., el 78% de los empleados expresan que la cooperativa si cumple con lo que dicta la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria de destinar el 50% de los excedentes al Fondo Irrepartible de Reserva, y el 22% que desconoce.

Al ser un mandato establecido en la LOEPS la cooperativa debe de cumplirlo obligatoriamente, sin embargo, los datos obtenidos ponen de manifiesto que no todo el personal se encuentra al día con la normativa que rige las instituciones financieras del sistema económico popular y solidario del Ecuador.

17. ¿La cooperativa cumple con el artículo 190 del Código Orgánico Monetario y Financiero en donde menciona que deben mantener un patrimonio técnico de al menos el 9%?

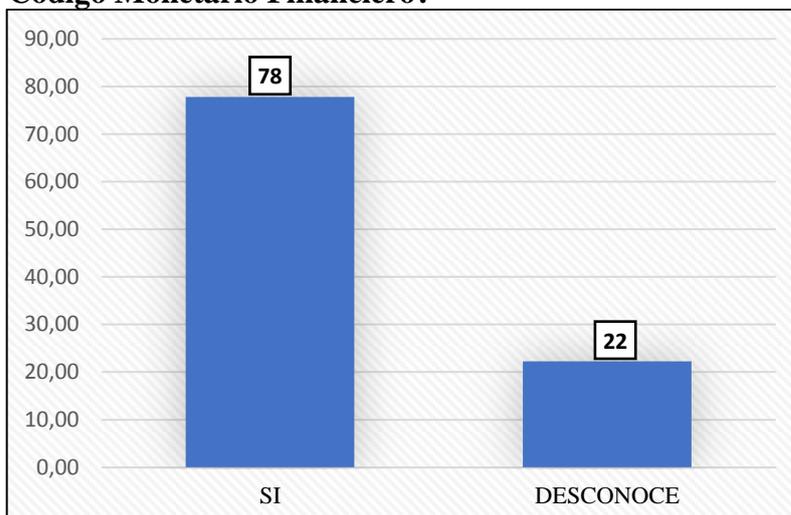
Tabla 22: ¿La COAC cumple con el Art. 190 del Código Monetario Financiero?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	7	78
DESCONOCE	2	22
TOTAL:	9	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 21: ¿La COAC cumple con el Art. 190 del Código Monetario Financiero?



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de Crédito e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., el 78% menciona que la cooperativa si cumple con el Art. 190 del Código Monetario Financiero y el 22% respondió que desconoce. El artículo en cuestión expide que la cooperativa debe mantener un patrimonio técnico de al menos el 9% de sus activos, sin embargo, en la entrevista aplicada al presidente del Consejo de Administración y al Gerente reconocieron que la COAC se encuentra en camino de cumplimiento y que a la actualidad han alcanzado el 8%, en consecuencia, se encuentra a un punto porcentual de cumplir con el Art. 190.

18. ¿La cooperativa periódicamente realiza promociones o publicidad para captar fondos o incrementar los certificados de aportación?

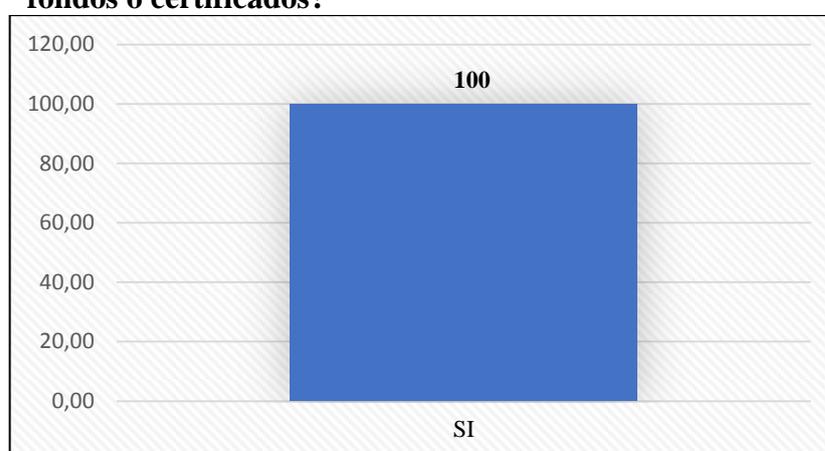
Tabla 23: ¿La COAC realiza publicidad para captar fondos o certificados?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	9	100,00
TOTAL:	9	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 22: ¿La COAC realiza publicidad para captar fondos o certificados?



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de Crédito e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., el 100% de los encuestados expresa que la cooperativa si realiza publicidad para captar fondos o certificados de aportación por parte de los socios y el público en general. Es oportuno recalcar que los certificados de aportación son los aportes en efectivo que realizan los socios al momento de ser parte de la cooperativa y que pasan a formar parte del capital social, representan la propiedad de los socios sobre la entidad.

19. ¿En caso de existir un presupuesto dentro de la planificación financiera, se cumple?

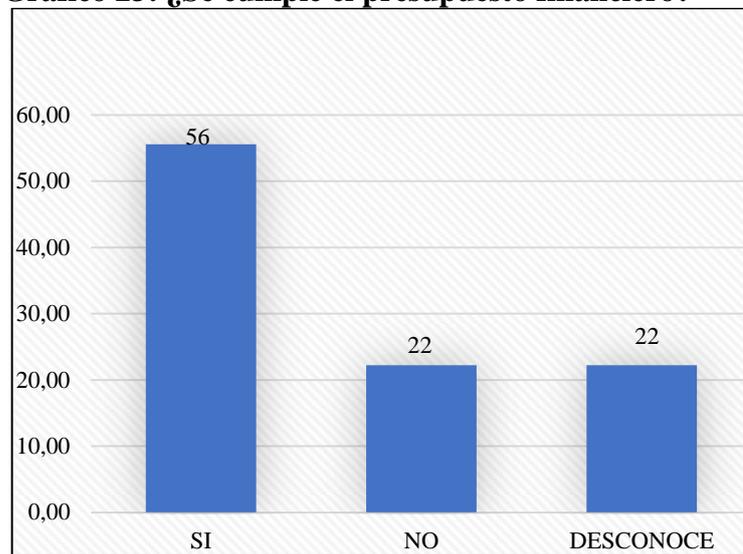
Tabla 24: ¿Se cumple el presupuesto financiero?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	5	56
NO	2	22
DESCONOCE	2	22
TOTAL:	9	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 23: ¿Se cumple el presupuesto financiero?



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de Crédito e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., el 56% de los empleados manifiestan que, si existe planeación financiera y que se cumple el presupuesto establecido, el 22% afirma que no y el 22% restante que desconocen del tema. La planeación financiera es un proceso mediante el cual se evalúa la situación de una empresa en relación a sus activos líquidos y las necesidades financieras, y un instrumento de ésta son los presupuestos que permiten llevar un control de los costos, gastos e inversiones.

20. ¿Se discuten de forma periódica los resultados de los indicadores de gestión y/o financieros obtenidos por la cooperativa?

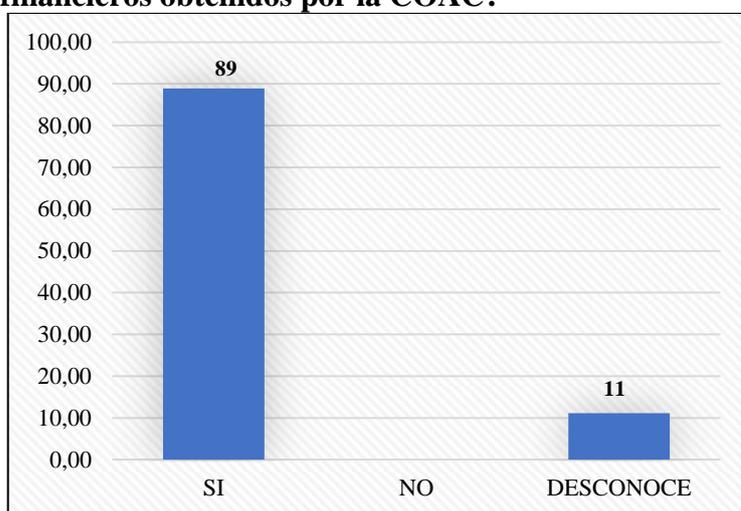
Tabla 25: ¿Se discuten los indicadores de gestión o financieros obtenidos por la COAC?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	8	89
DESCONOCE	1	11
TOTAL:	9	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 24: ¿Se discuten los indicadores de gestión o financieros obtenidos por la COAC?



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores del área de Créditos e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de Crédito e Inversiones de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., el 89% de los empleados expresan que la cooperativa si socializa y discute los indicadores de gestión o financieros obtenidos dentro del período contable, el 11% menciona que desconoce. Los indicadores son mecanismos de evaluación de la gestión y por ello es muy importante su cálculo, análisis e interpretación y socialización de los resultados, de esta manera se vislumbrará el desempeño deseado de la cooperativa.

3.5.3. Resultados de la encuesta aplicada a los Socios de la COAC

1. Edad:

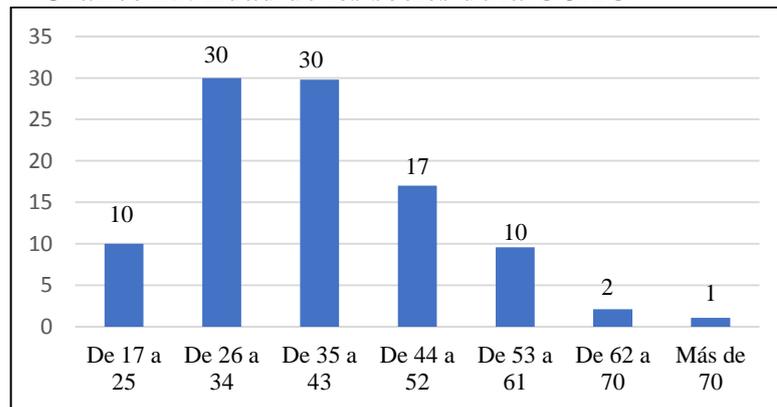
Tabla 26: Edad de los socios de la COAC

VARIABLE	FRECUENCIA	%
De 17 a 25	9	10
De 26 a 34	28	30
De 35 a 43	28	30
De 44 a 52	17	17
De 53 a 61	9	10
De 62 a 70	2	2
Más de 70	1	1
TOTAL:	94	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 25: Edad de los socios de la COAC



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., los grupos etarios de los encuestados corresponden en un 30% de 26 a 34 años y de 35 a 43 años, el 17% de 44 a 52 años, el 10% de 53 a 61 años, y de 17 a 25 años, el 2% de 62 a 70 años, y un reducido 1% que corresponde a más de 70 años. La mayoría de los socios se ubican dentro del grupo de los 26 a 43 años, lo cual es positivo para la institución pues se trata de gente joven que está reconocida como la población económicamente activa del país, y esta condición a la vez debería ser aprovechada por la COAC para incentivarlos a invertir en pólizas de acumulación o los diferentes programas de ahorro que oferta; así como la sectorización prioritaria de otorgamiento de créditos para las personas emprendedoras.

2. Sexo:

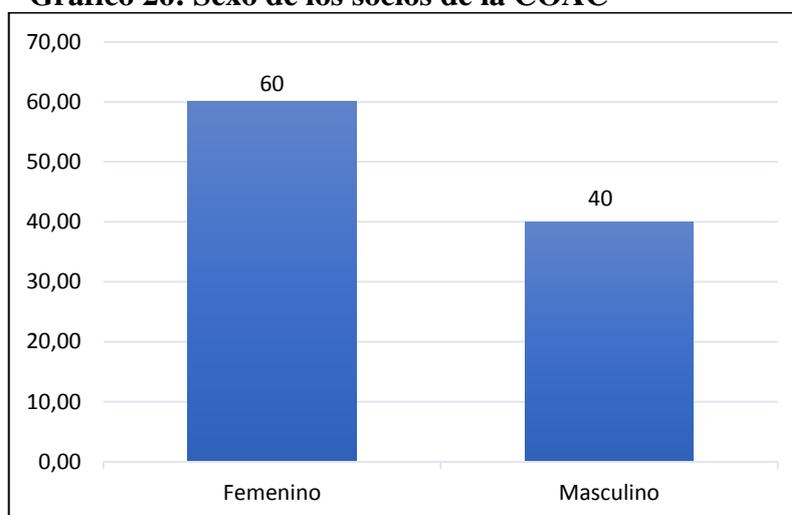
Tabla 27: Sexo de los socios de la COAC

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Femenino	56	60
Masculino	38	40
TOTAL:	94	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 26: Sexo de los socios de la COAC



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., del total de encuestados el 60% corresponde al sexo femenino y el 40% al masculino, lo que evidencia una preponderancia mayor de las mujeres dentro de los socios de la cooperativa. Esta información obtenida podría servir de punto de partida para la creación y oferta de productos y servicios financieros atractivos al sector femenino.

3. Instrucción:

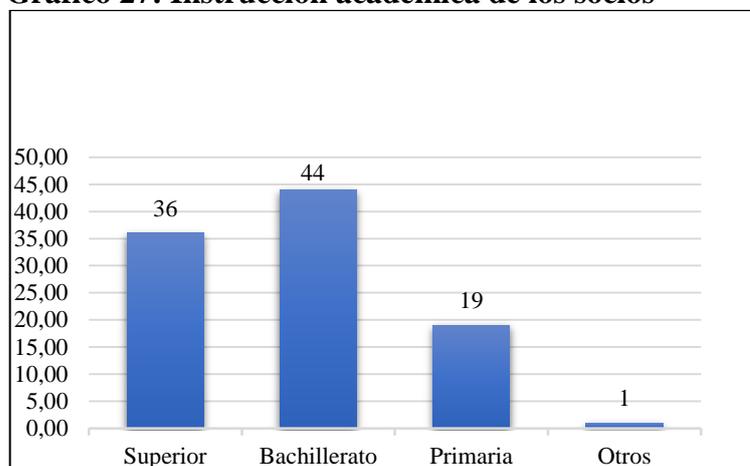
Tabla 28: Instrucción académica de los socios

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Superior	34	36
Bachillerato	41	44
Primaria	18	19
Otros	1	1
TOTAL:	94	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 27: Instrucción académica de los socios



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., de la totalidad de encuestados el 44% tienen título de Bachiller, el 36% de los socios poseen una formación académica superior o de tercer nivel, el 19% corresponden a solo haber estudiado la primaria, y el 1% a otro tipo de formación. Es importante reconocer que la mayoría de los socios tienen una formación académica de segundo y tercer nivel, motivo por el cual las estrategias deberían ser diseñados tomando en consideración las preferencias, necesidades, actividades, etc., de estos sectores.

4. ¿Cuánto tiempo es socio de la Cooperativa Sol de los Andes?

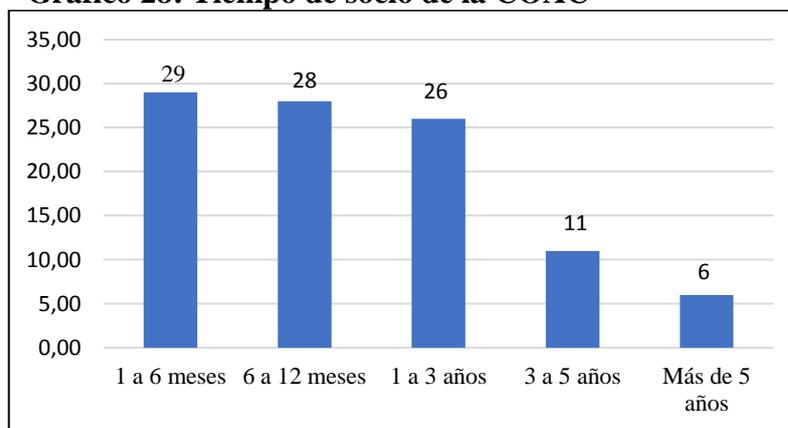
Tabla 29: Tiempo de socio de la COAC

VARIABLE	FRECUENCIA	%
1 a 6 meses	27	29
6 a 12 meses	26	28
1 a 3 años	24	26
3 a 5 años	11	11
Más de 5 años	6	6
TOTAL:	94	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 28: Tiempo de socio de la COAC



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., de la totalidad de encuestados el 29% ha permanecido como socio de la cooperativa en un período de 1 a 6 meses, el 28% de 6 a 12 meses, el 26% de 1 a 3 años, el 11% de 3 a 5 años y un 6% refiere que lleva siendo socio por más de cinco años.

La mayoría de los socios lleva un período de permanencia en la cooperativa de seis meses a un año en promedio, lo cual se podría interpretar como un factor positivo debido a que se está atrayendo nuevos clientes, sin embargo, de no satisfacer las necesidades de los mismos también podrían optar por otra institución financiera, debido a que aún no se encuentran fidelizados.

5. ¿Cuál fue el motivo por el que usted se vinculó a la cooperativa? Marque 1 opción.

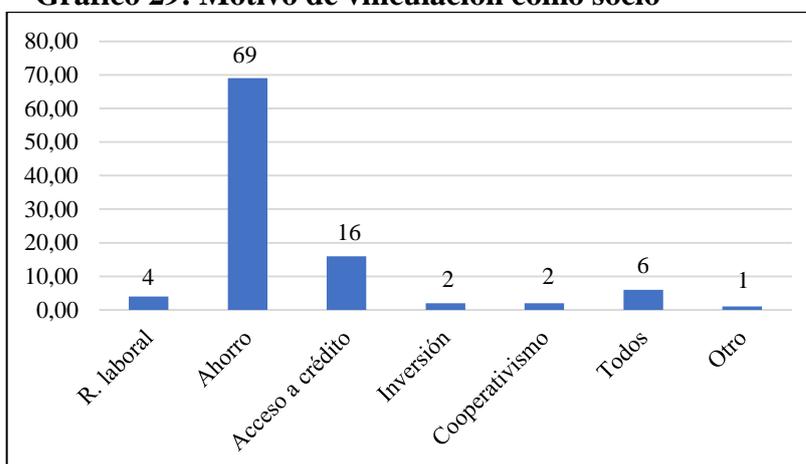
Tabla 30: Motivo de vinculación como socio

VARIABLE	FRECUENCIA	%
R. laboral	4	4
Ahorro	65	69
Acceso a crédito	15	16
Inversión	2	2
Cooperativismo	2	2
Todos	5	6
Otro	1	1
TOTAL:	94	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Gráfico 29: Motivo de vinculación como socio



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018.

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., de la totalidad de encuestados el 69% expresa que se vinculó como socio a la cooperativa por motivo de ahorro, el 16% de acceso a crédito, el 4% por ser un requisito laboral, el 2% por inversión, y cooperativismo, el 1% por otros motivos y el 6% por todos los motivos antes mencionados.

La información recabada es de vital importancia, pues pone en evidencia que los socios al tener necesidad de ahorrar tienen excedentes de fondos (dinero) lo cual debería ser aprovechado por la institución para motivarlos a que inviertan en pólizas de acumulación que resultaría beneficioso para las dos partes.

6. ¿Qué servicios o productos ha utilizado en la cooperativa?

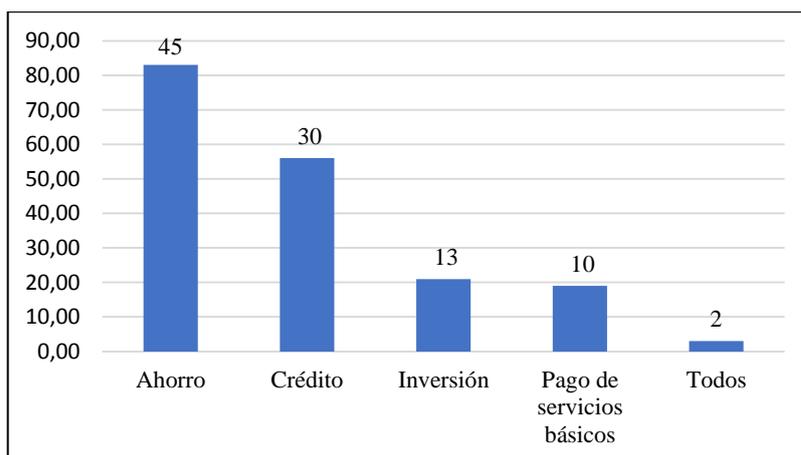
Tabla 31: Servicios o productos utilizados en la COAC

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Ahorro	78	45
Crédito	53	30
Inversión	20	13
Pago de servicios básicos	18	10
Todos	3	2
TOTAL:	172	182%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Gráfico 30: Servicios o productos utilizados en la COAC



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., de la totalidad de encuestados el 45% ha utilizado dentro de la cooperativa el servicio de ahorro, el 30% el servicio de crédito, el 13% los de inversión, el 10% el pago de servicios básicos, y el 2% todos. El producto financiero de ahorro sigue siendo el de mayor preferencia entre los socios, tal y como se corroboró en la pregunta anterior, existe un excedente de fondos que debe ser aprovechado para que posteriormente sean colocados a través de los créditos.

7. ¿Ha solicitado alguna vez un crédito en la cooperativa?

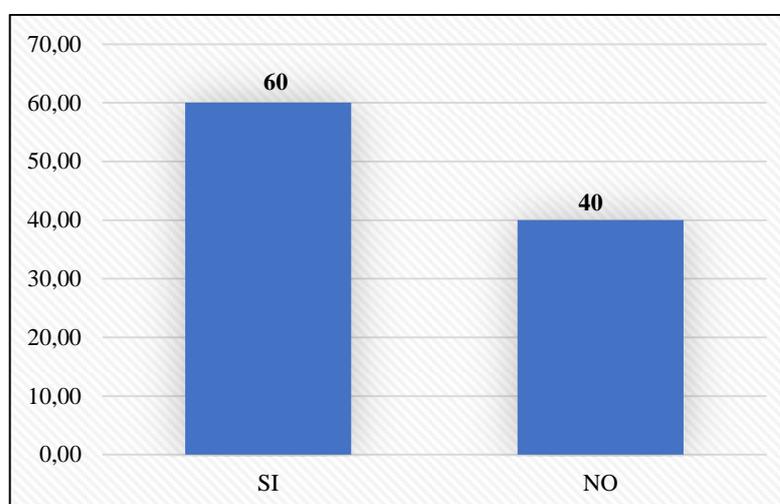
Tabla 32: ¿Ha solicitado crédito/s en la COAC?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	56	60
NO	38	40
TOTAL:	94	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Gráfico 31: ¿Ha solicitado crédito/s en la COAC?



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

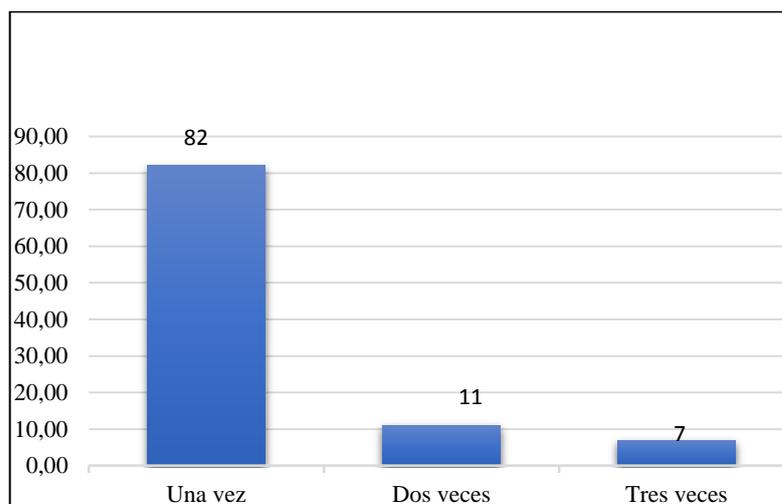
Tabla 33: Número de veces que los socios han solicitado un crédito en la COAC

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Una vez	46	82
Dos veces	6	11
Tres veces	4	7
TOTAL:	56	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Gráfico 32: Número de veces que los socios han solicitado un crédito en la COAC



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., de la totalidad de encuestados el 60% si ha solicitado un crédito en la cooperativa, y el 40% que no lo ha solicitado. En cuanto al número de veces en qué lo han hecho el 82% ha solicitado sólo una vez, el 11% dos veces y el 7% tres veces.

Ésta pregunta provee acerca de que el 40% de los socios no han solicitados créditos y podrían ser quienes cuentan con excedentes de fondos que podrían ser captados por la cooperativa para capital de trabajo en la colocación de créditos.

8. En caso de haber respondido SI la pregunta anterior, conteste: ¿El monto solicitado del crédito fue de?

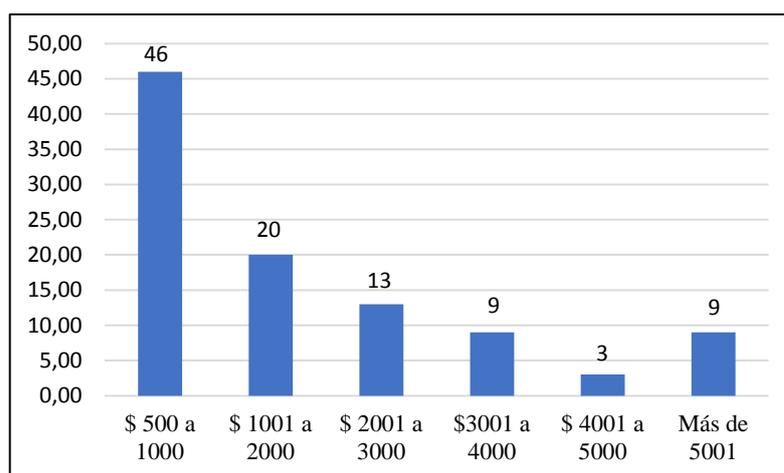
Tabla 34: Monto del crédito solicitado por los socios

VARIABLE	FRECUENCIA	%
\$ 500 a 1000	26	46
\$ 1001 a 2000	11	20
\$ 2001 a 3000	7	13
\$3001 a 4000	5	9
\$ 4001 a 5000	2	3
Más de 5001	5	9
TOTAL:	56	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Gráfico 33: Monto del crédito solicitado por los socios



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., de la totalidad de encuestados el 46% ha solicitado en crédito un monto que va de 500 a 1000 dólares, el 20% de 1001 a 2000 dólares, el 13% de 2001 a 3000, el 9% de 3001 a 4000 dólares y de más de 5001, y el 3% de 4001 a 5000 dólares para crédito. La mayoría de los socios que han solicitado un crédito han requerido en promedio un monto que va de USD 500,00 a 2000,00.

9. ¿En algún momento le negaron un crédito? ¿Por qué motivo?

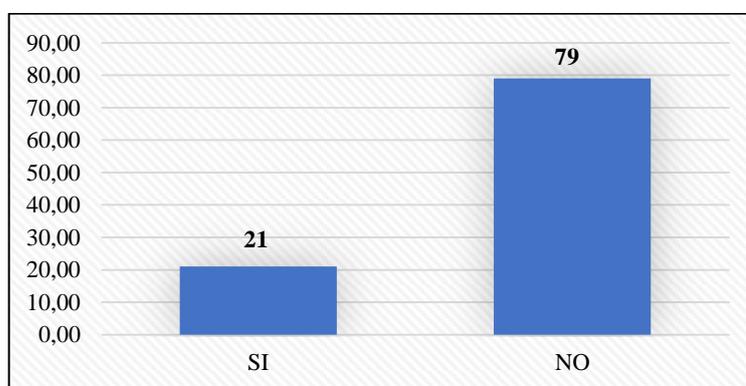
Tabla 35: ¿Negación de crédito a un socio?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	20	21
NO	74	79
TOTAL:	94	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Gráfico 34: ¿Negación de crédito a un socio?



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

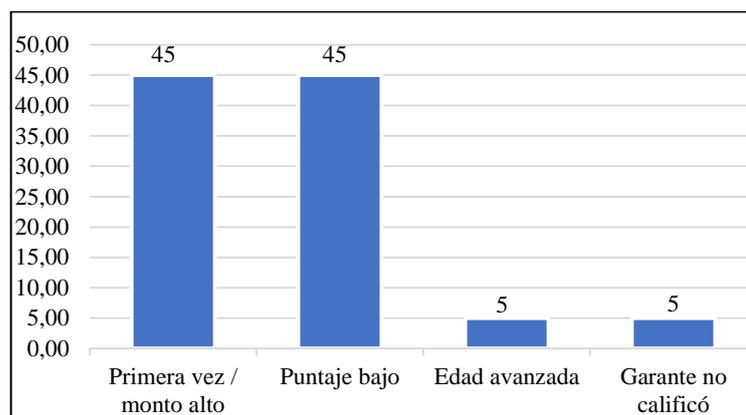
Tabla 36: Motivo de la negación de la solicitud de crédito

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Primera vez / monto alto	9	45
Puntaje bajo	9	45
Edad avanzada	1	5
Garante no calificó	1	5
TOTAL:	20	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Gráfico 35: Motivo de la negación de la solicitud de crédito



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., de la totalidad de encuestados el 21% expresa que dentro de la cooperativa le han negado la solicitud de crédito expedida y el 79% que no. Dentro de los motivos encontrados para la negación se encuentra en un 45% por haber obtenido puntaje bajo en la calificación de expediente, y haber solicitado un monto alto por primera vez, y el 5% debido a que el garante no calificó y por avanzada edad.

Indistintamente de que el crédito solicitado sea por primera vez con un monto alto, el verdadero motivo para la negación es que la cooperativa no cuenta con los fondos suficientes para colocar un crédito grande en un solo socio, pues no podría cubrir la demanda de créditos de los demás clientes.

10. ¿Conoce, cuáles son los productos o programas en los que puede invertir usted su dinero en la cooperativa?

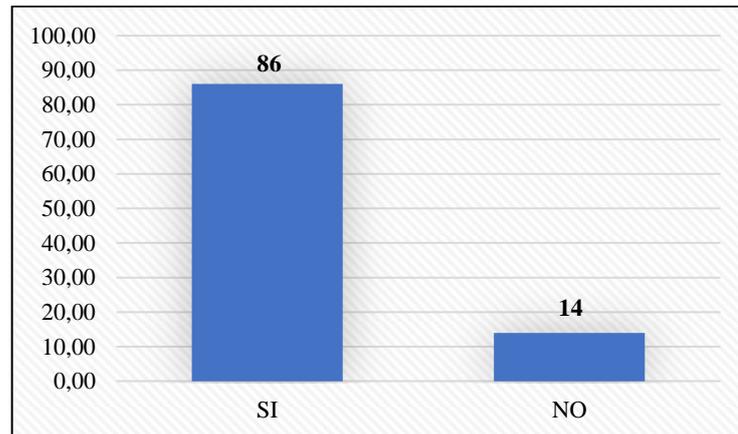
Tabla 37: ¿Conoce los productos o programa de inversión de la COAC?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	81	86
NO	13	14
TOTAL:	94	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Gráfico 36: ¿Conoce los productos o programa de inversión de la COAC?



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., de la totalidad de encuestados el 86% expresa que sí conoce los productos o programas que la cooperativa oferta para que los socios inviertan, y el 14% que no. A pesar de que existe conocimiento de los programas de inversión diferente del ahorro tradicional, los socios se resisten a colocar su dinero en otros productos financieros con plazos largos para la recuperación, tal vez por la desconfianza que se ha generado después del cierre de manera forzosa de cooperativas en la ciudad.

11. ¿Ha invertido usted su dinero en la cooperativa a través de pólizas de acumulación o plazo fijo?

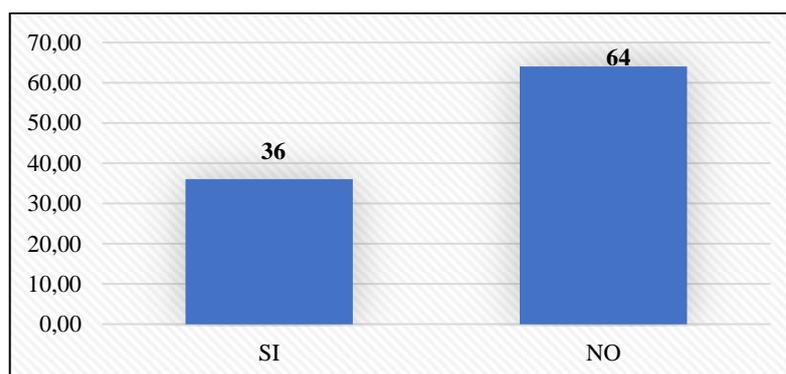
Tabla 38: ¿Ha invertido en pólizas de acumulación en la COAC?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	34	36
NO	60	64
TOTAL:	94	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Gráfico 37: ¿Ha invertido en pólizas de acumulación en la COAC?



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., de la totalidad de encuestados el 64% expresa no haber invertido su capital en pólizas de acumulación o a plazo fijo, y el 36% que si lo han hecho.

Aproximadamente la cuarta parte de los socios en algún momento han invertido en pólizas de acumulación, de esto se deduce que es de importancia atraer a más socios a este segmento.

12. En caso de haber contestado SI en la pregunta anterior, responda: ¿El monto de inversión empleado es o ha sido de?

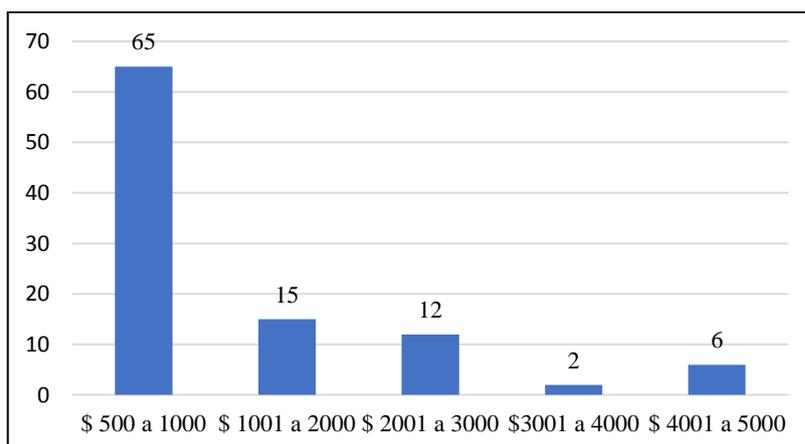
Tabla 39: Monto de la inversión en la COAC

VARIABLE	FRECUENCIA	%
\$ 500 a 1000	22	65
\$ 1001 a 2000	5	15
\$ 2001 a 3000	4	12
\$3001 a 4000	1	2
\$ 4001 a 5000	2	6
TOTAL:	34	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Gráfico 38: Monto de la inversión en la COAC



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

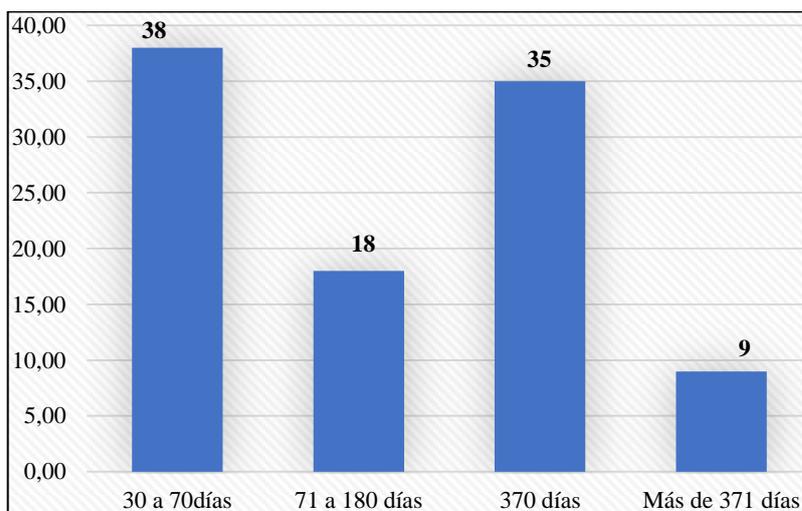
Tabla 40: Plazo de inversión en pólizas de acumulación en la COAC

VARIABLE	FRECUENCIA	%
30 a 70 días	13	38
71 a 180 días	6	18
370 días	12	35
Más de 371 días	3	9
TOTAL:	34	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Gráfico 39: Plazo de inversión en pólizas de acumulación en la COAC



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., de la totalidad de encuestados que respondieron en la pregunta anterior que si han invertido en pólizas de acumulación el 65% lo ha realizado con un monto de \$ 500 a 1000 dólares, el 15% de 1001 a 2000 dólares, el 12% de 4001 a 5000 dólares y el 2% de 3001 a 4000 dólares. El plazo de inversión corresponde en un 38% de 30 a 70 días, el 35% de 370 días, el 18% de 71 a 180 días y el 9% de más de 371 días.

La mayoría de socios solo arriesgan montos de USD 500,00 a 1000,00; o de manera similar se podría deducir que el excedente de fondos de los socios corresponde a este valor.

13. ¿Ha presentado algún problema o inconveniente en la cooperativa, de qué tipo?

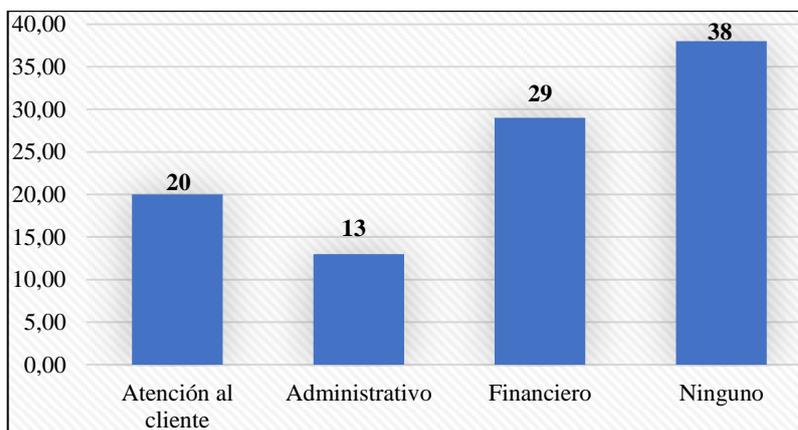
Tabla 41: Inconvenientes que los socios han mantenido

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Atención al cliente	19	20
Administrativo	12	13
Financiero	27	29
Ninguno	36	38
TOTAL:	94	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Gráfico 40: Inconvenientes que los socios han mantenido



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., el 38% refiere no haber tenido ningún inconveniente en la cooperativa, el 29% ha presentado inconvenientes en el área financiera, el 20% en el área de atención al cliente y el 13% en el área administrativa.

En resumen, el 62% de los socios han sufrido algún tipo de inconveniente en las áreas financiera, de atención al cliente y administrativa, lo cual es preocupante pues es un indicador de que no se está brindando un servicio de calidad a los clientes, y esto podría tener un impacto negativo en la imagen y credibilidad de la cooperativa.

14. ¿Conoce usted las tasas de interés para crédito o inversión que maneja la cooperativa?

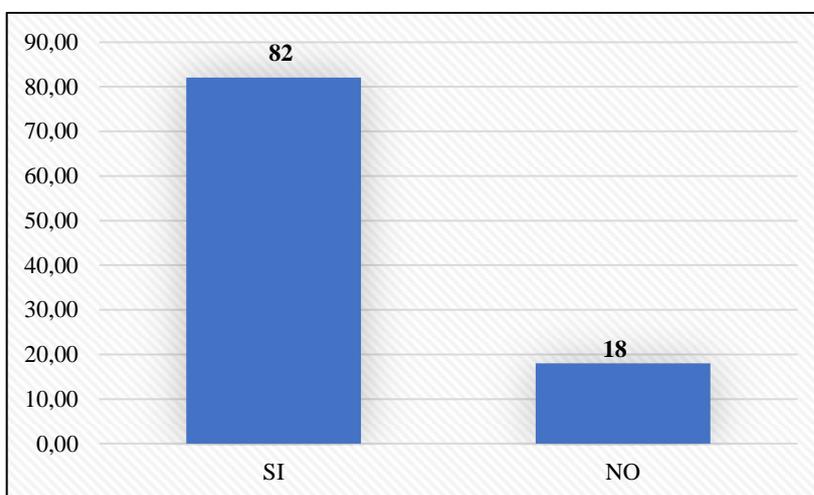
Tabla 42: ¿Conoce las tasas de interés de la COAC?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	77	82
NO	17	18
TOTAL:	94	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Gráfico 41: ¿Conoce las tasas de interés de la COAC?



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., el 82% manifiesta que si conoce las tasas de interés que la cooperativa maneja, y el 18% que no las identifica. El conocimiento de las tasas de interés podría ser beneficioso para la cooperativa pues se identifica con claridad los réditos que se reciben por la inversión y de la misma manera el costo que genera el crédito.

15. En caso de haber respondido SI la pregunta anterior, conteste: ¿Cómo califica las tasas de interés de la cooperativa?

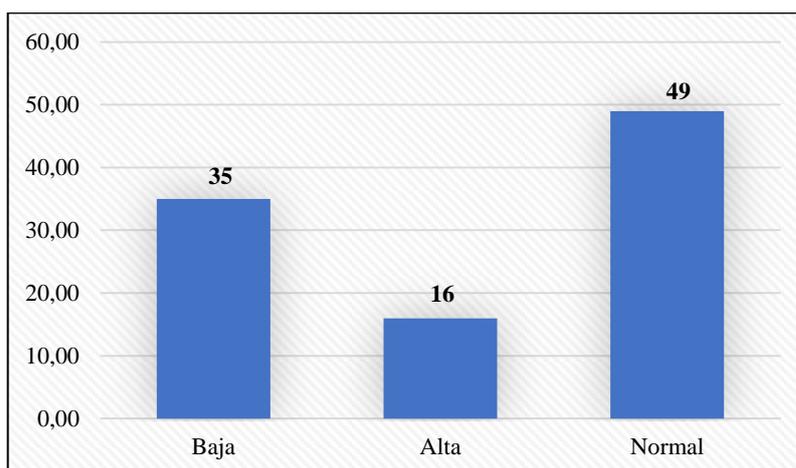
Tabla 43: ¿Cómo considera las tasas de interés para créditos?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Baja	27	35
Alta	12	16
Normal	38	49
TOTAL:	77	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Gráfico 42: ¿Cómo considera las tasas de interés para créditos?



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

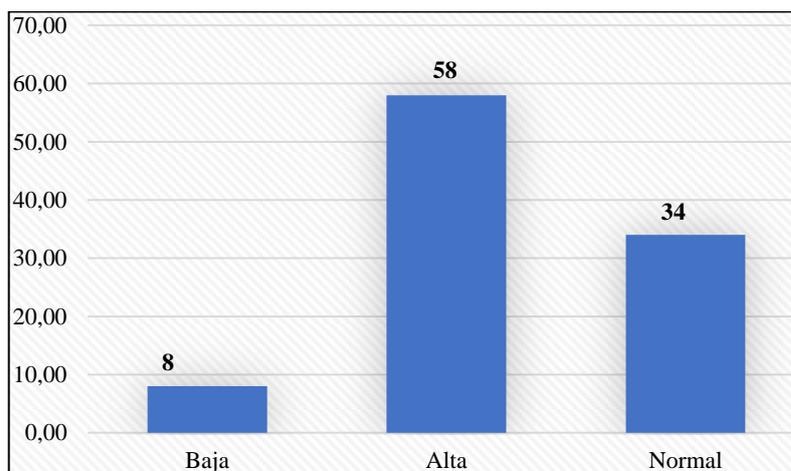
Tabla 44: ¿Cómo considera las tasas de interés para la inversión de la COAC?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Baja	6	8
Alta	45	58
Normal	26	34
TOTAL:	77	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Gráfico 43: ¿Cómo considera las tasas de interés para la inversión?



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., de la totalidad de personas que en la pregunta anterior contestaron que, si conocen las tasas de interés de la cooperativa, manifiestan que las tasas aplicadas en créditos el 49% las considera normal, el 35% baja, y el 16% alta. En tanto que, para las inversiones, el 58% considera son altas, el 34% normal y el 8% baja.

La información de que los socios califiquen las tasas de interés para inversión como altas le otorga competitividad a la cooperativa y la pone por delante de otras, y de la misma manera que las tasas para créditos sean consideradas bajas aportan a atraer más clientes.

16. ¿Considera que la cooperativa debe ofertar otros servicios y productos, cuáles?

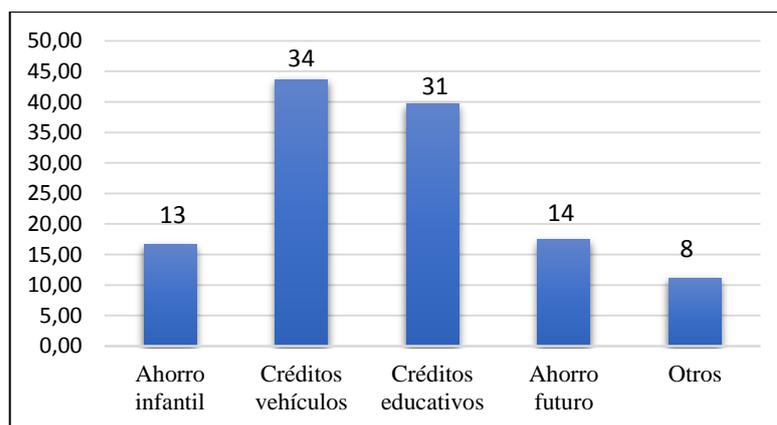
Tabla 45: Servicios que los socios creen la COAC debería ofertar

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Ahorro infantil	21	13
Créditos vehículos	55	34
Créditos educativos	50	31
Ahorro futuro	22	14
Otros	14	8
TOTAL:	162	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Gráfico 44: Servicios que los socios creen la COAC debería ofertar



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., de la totalidad de encuestados el 43,65% refiere que la cooperativa debería ofertar productos o servicios financieros de créditos para la adquisición exclusiva de vehículos, el 39,68% créditos educativos, el 17,64% ahorro futuro, el 16,67% ahorro infantil y el 11 % otros, dentro de la última opción se ha identificado el crédito hipotecario.

Los socios necesitan obtener créditos hipotecarios y éstos por lo general bordean los USD 20 000,00 en adelante, sin embargo, la cooperativa no puede ofrecerlos debido a que no cuenta con los fondos necesarios para hacer tales prestaciones.

17. ¿Conoce usted la filosofía organizacional bajo la cual la COAC ejecuta sus actividades?

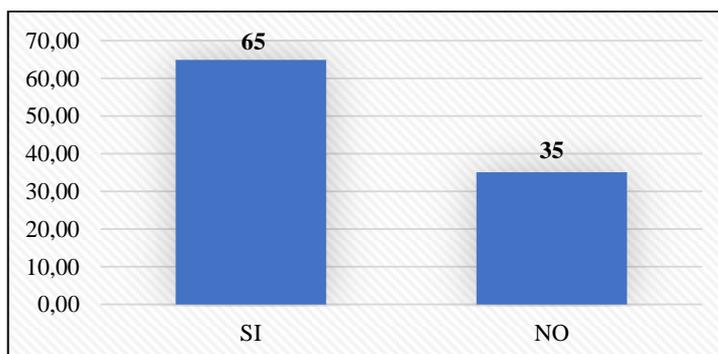
Tabla 46: ¿Conoce la filosofía organizacional de la COAC?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	61	65
NO	33	35
TOTAL:	94	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Gráfico 45: ¿Conoce la filosofía organizacional de la COAC?



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

De las siguientes opciones, selecciones cuál/es conoce:

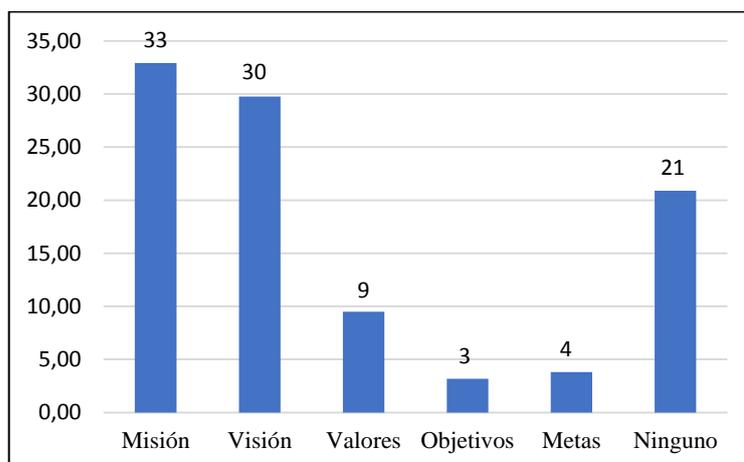
Tabla 47: De la filosofía organizacional de la COAC, ¿qué conoce?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Misión	52	33
Visión	47	30
Valores	15	9
Objetivos	5	3
Metas	6	4
Ninguno	33	21
TOTAL:	158	100%

Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Gráfico 46: De la filosofía organizacional de la COAC, ¿qué conoce?



Elaborado por: La investigadora

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda. 2018

Análisis e interpretación:

Según los resultados de la encuesta aplicada los socios de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., de la totalidad de encuestados el 65% expresa que sí conoce la filosofía organizacional de la cooperativa, y el 35% que no. De las personas que manifestaron que, si conoce, el 32% conoce la misión, el 29% la visión, el 9% los valores, el 3% los objetivos y metas.

Para los socios en su mayoría conocer la filosofía organizacional se traduce en la misión y visión, y de manera mínima los valores, objetivos y metas que también son de vital importancia para el desarrollo de la institución.

3.6. IDEA A DEFENDER

El diseño de estrategias financieras mejorará los niveles de rentabilidad tanto económica como financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes, durante el período 2018, logrando así el máximo beneficio por la inversión realizada y el riesgo asumido por los socios.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

Diseño de estrategias financieras para mejorar los niveles de rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Ltda. del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2018.

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1. Antecedentes de la institución

Según, (COAC Sol de los Andes, 2014) es una institución financiera creada por un grupo de líderes y dirigentes indígenas de la provincia de Chimborazo; se originó con la participación de 14 jóvenes visionarios, comerciantes de la comunidad Gahuijon, de la parroquia Columbe del cantón Colta, provincia de Chimborazo, ubicado a 30 km de Riobamba vía a Cuenca, quienes decidieron emprender una institución financiera que esté al servicio de sus socios. En este caso, personas necesitadas del sector se sumaron a la idea, para confiar sus recursos en función de beneficios crediticios, producto del trabajo que desempeñan sus potenciales socios, ubicados en la actividad productiva como: agricultores, jornaleros, albañiles, empleados y vendedores ambulantes de sombreros y entre otros.

De la experiencia vivida en carne propia por los problemas y exclusión experimentados con el sector financiero tradicional, estos jóvenes decidieron en el año 2008 bajo la asesoría del Dr. Oswaldo Lema Miranda, darle forma a sus sueños y así crear la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sol de los Andes” para lo cual aportaron cada uno \$5.000.00 dólares americanos, producto de los ahorros y capital de trabajo de su pequeño emprendimiento comerciales y productivo, los mismos que se receptaron como inversiones por un periodo programado para cinco años renovables cada año como capital, dicha inversión era remunerada con tasas superiores a la del mercado y se destinaban para atender a los socios y socias con microcréditos.

La cooperativa empieza a funcionar el 4 de enero del 2011, en las calles Portoviejo y Cuenca, en el barrio los Shyris de la ciudad de Riobamba. Luego, estas oficinas fueron trasladadas al sector de la Condamine, en las calles Carabobo y Esmeraldas y abiertas oficialmente al público el 28 de mayo del mismo año, como Gerente el Lic. Pedro Valla, en el mes de agosto de 2016 se realiza un cambio de Gerente General y conjuntamente se cambia los colores del logo de la COAC, la ubicación actual es en las calles Juan Montalvo 18 – 26 y Chile con el horario de atención de 8:00 am hasta las 17:30 pm.

El 1 de abril del 2012 se inaugura una sucursal en la ciudad de Cañar con el fin de ampliar sus horizontes y llegar a más personas que necesitan de los servicios que brinda la misma, Esta oficina está ubicada en las calles Guayaquil y Javiera Nieto.

4.2.2. Filosofía institucional

- **Misión:** “Impulsar el progreso socioeconómico del país a través de prestaciones de servicios financieros competitivos para proveer soluciones personalizadas a los sectores productivos y comunidad en general, de manera accesible, eficiente y con credibilidad”.
- **Visión:** “Ser la primera opción en soluciones financieras como cooperativa líder, sólida, segura y solvente, ofreciendo un conjunto de productos y servicios satisfactorios a la necesidad de los socios con rentabilidad justa y social”.

4.2.3. Servicios y productos financieros que brinda a la ciudadanía

- Ahorro a la vista
- Depósito a plazo fijo
- Créditos grupales
- Créditos y Becas estudiantiles
- Convenios institucionales

4.2.4. Base legal de funcionamiento

Cuadro 3: Comprobante de existencia legal



COMPROBANTE DE EXISTENCIA LEGAL DE ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Revisado el Catastro Digital de Organizaciones de esta Superintendencia, consta la siguiente información de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SOL DE LOS ANDES LTDA CHIMBORAZO

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

No. RESOLUCIÓN CONSTITUCIÓN/ADECUACIÓN: SEPS-ROEPS-2013-001311
FECHA DE RESOLUCIÓN CONSTITUCIÓN/ADECUACIÓN: 23/05/2013

RUC	0691732584001
SECTOR:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO-null
RAZÓN SOCIAL:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SOL DE LOS ANDES LTDA CHIMBORAZO
PROVINCIA:	CHIMBORAZO
CANTÓN:	RIOBAMBA
PARROQUIA:	LIZARZABURU
SEGMENTO / NIVEL:	SEGMENTO 4
ESTADO:	ACTIVA

La información constante en el presente documento, corresponde a la recibida de la organización, quien asume cualquier tipo de responsabilidad por error o falsedad de la misma. En caso de querer validar ésta información deberá ingresar en la página web: www.seps.gob.ec

El presente comprobante carecerá de validez probatoria en un proceso judicial; para el efecto, se solicitará la respectiva certificación.

SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

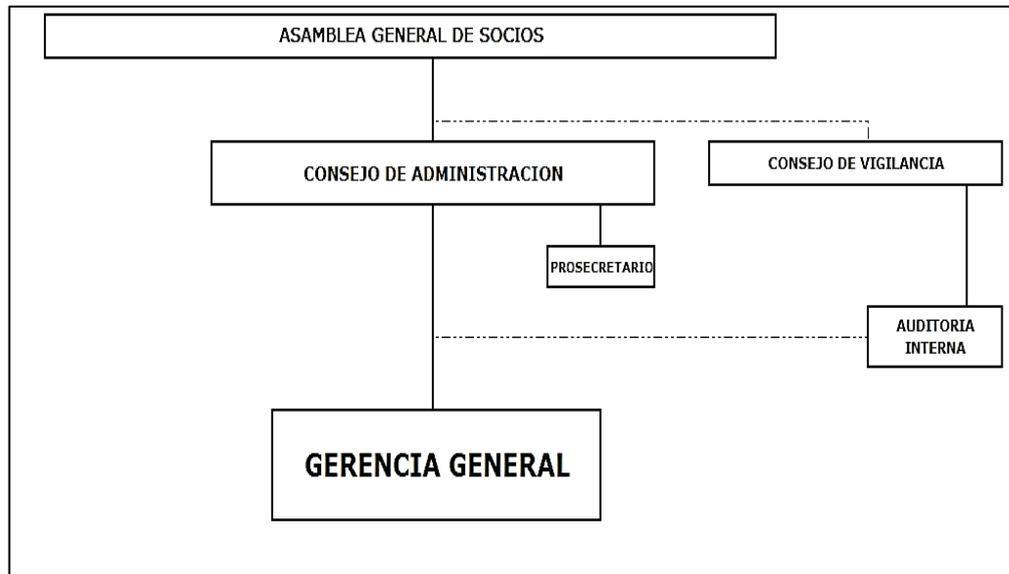


Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2019)

4.2.5. Estructura orgánica

- Gobierno Corporativo

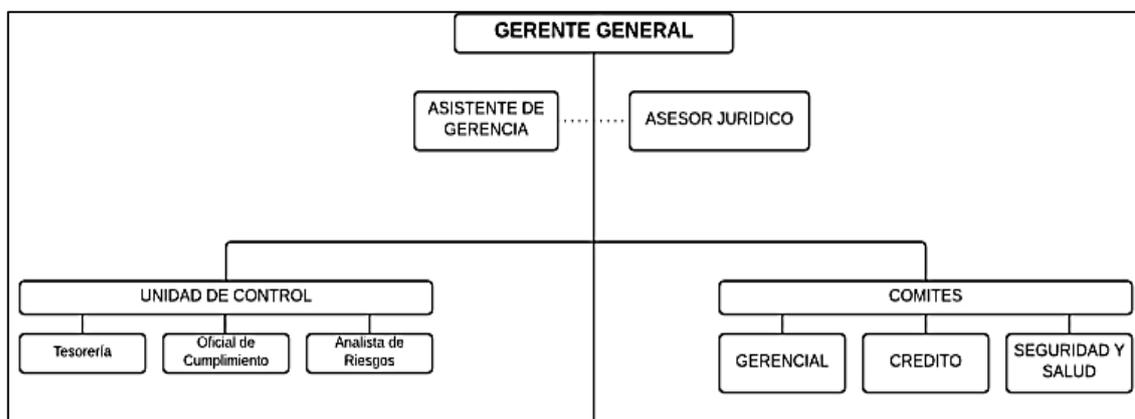
Cuadro 4: Gobierno Corporativo de la COAC



Fuente: Organigrama funcional de la COAC "Sol de los Andes". (2018).

- Clasificación según áreas

Cuadro 5: Clasificación según áreas



Fuente: Organigrama funcional de la COAC "Sol de los Andes". (2018).

Cuadro 6: Clasificación según áreas

• Área Administrativa - Financiera:	• Área de Negocios:
Contador General Asistente de Contabilidad Supervisor de Cajas Recibidor-Pagador Operador de Sistemas Coordinador de Sistemas Asistente de Sistemas Unidades de Apoyo Ejecutivo de Marketing Coordinadores de Oficina	Jefatura Nacional de Negocios Jefatura de Sucursal / Agencia Asesor de Negocios Ejecutivo Recaudador Guardia de Seguridad.

Fuente: Organigrama funcional de la COAC “Sol de los Andes”. (2018).

Elaborado por: La investigadora

4.2.6. Diagnóstico

4.2.6.1. Diagnóstico estratégico

Ilustración 1: Matriz FODA

MATRIZ FODA	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>ANÁLISIS INTERNO <i>(Factores de la COAC)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación interna adecuada entre los funcionarios. 2. Conocimiento óptimo y oportuno de los colaboradores sobre los procesos y procedimientos a seguir en las actividades de inversión y crédito. 3. Trabajadores jóvenes que están entre 20 y 30 años. 4. Los trabajadores poseen títulos profesionales de tercer nivel, relacionados a las áreas administrativas y de finanzas. 5. Los trabajadores conocen los requisitos para que un socio obtenga un crédito. 6. La misión y visión de la COAC es de conocimiento de los trabajadores. 7. Los empleados tienen pleno conocimiento de sus funciones a cumplir, estipuladas en el manual. 8. La cooperativa establece estrategias para incrementar la rentabilidad de la misma. 9. La cooperativa si cumple con lo que dicta la Ley Orgánica de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe equidad y alternatividad de género en la contratación de colaboradores, las mujeres poseen un mínimo número de empleo en la COAC. 2. El tiempo promedio de vinculación y trabajo de los trabajadores es de 6 a 12 meses, por lo que aún no se reconoce su potencial o fidelidad con la COAC. 3. Los colaboradores no conocen lo que son las estrategias financieras y tampoco las aplican en su trabajo. 4. Las metas, valores y objetivos de la cooperativa no son de conocimiento de los empleados. 5. Los empleados desconocen el valor o porcentaje que cada socio debe destinar a

	<p>Economía Popular y Solidaria de destinar el 50% de los excedentes al Fondo Irrepartible de Reserva.</p> <p>10. La cooperativa realiza publicidad para captar fondos o certificados de aportación por parte de los socios y el público en general.</p> <p>11. Los indicadores financieros y económicos obtenidos son socializados con los colaboradores.</p>	<p>certificados de aportación cuando solicita un crédito.</p> <p>6. La cooperativa no cumple con el Art. 190 del Código Monetario Financiero, pues aún se encuentra en el 8% de patrimonio técnico y no en al menos el 9% como lo señala.</p> <p>7. La mayoría de los socios llevan un período de 6 a 12 meses de vinculación.</p> <p>8. Los socios han presentado problemas dentro de la cooperativa en las áreas de atención al cliente, financiera y administrativa.</p>
<p>ANÁLISIS EXTERNO <i>(Factores del ambiente)</i></p>	<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
	<p>1. La mayoría de los socios se han vinculado a la cooperativa por motivo de ahorro.</p> <p>2. Los socios si conocen los productos o servicios financieros en los que pueden invertir sus ahorros.</p>	<p>1. Los socios se muestran renuentes a invertir su capital en productos diferentes al ahorro.</p> <p>2. Las cooperativas del sector ofertan créditos hipotecarios, y para la compra de vehículos,</p>

	<p>3. Las tasas de rendimiento para las inversiones que manejan las demás cooperativas del sector son menores a las de la cooperativa.</p> <p>4. Tendencia creciente de la ciudadanía al ahorro y a la generación de dinero a partir de una inversión.</p>	<p>la cooperativa Sol de los Andes, no los brinda a sus socios.</p> <p>3. Control exhaustivo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).</p> <p>4. Requerimientos legales y técnicos que las cooperativas deben cumplir, indistintamente del sector al que pertenecen, lo que incluye costos altos.</p> <p>5. Funcionamiento de cooperativas de forma ilegal.</p> <p>6. Liquidación de COAC dentro de la ciudad de manera forzosa por la SEPS, lo cual ha generado un impacto negativo en la credibilidad y confianza de los socios en las cooperativas.</p>
--	--	---

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios, trabajadores y autoridades de la COAC Sol de los Andes. (2018)

Elaborado por: La investigadora

4.2.6.2. Diagnóstico financiero

- Análisis vertical del Balance General de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., años 2016 – 2017

Tabla 48: Análisis vertical del Balance General

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SOL DE LOS ANDES" LTDA.				
ANÁLISIS FINANCIERO VERTICAL AL BALANCE GENERAL				
Expresado en Dólares Americanos (Cotización:100)				
CUENTA /DETALLE	AÑO 2016		AÑO 2017	
	Valor	%	Valor	%
ACTIVO				
FONDOS DISPONIBLES	79692,58	13,70	77210,8	5,82
CAJA	35744,84	6,14	69006,09	5,20
Bancos y otras instituciones financieras	43677,74	7,51	8204,71	0,62
EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	<u>270</u>	<u>0,05</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
INVERSIONES	0,00	0,00	25412,09	1,92
Mantenidas hasta su vencimiento de e	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>25412,09</u>	<u>1,92</u>
CARTERA DE CREDITOS	279916,58	48,10	973938,34	73,44
Cartera de microcredito por vencer	196053,13	33,69	845825,43	63,78
CARTERA DE MICROCREDITO QUE NO	39446,32	6,78	60617,81	4,57
Cartera de créditos para la microemp	52303,34	8,99	92918,82	7,01
(Provisiones para creditos incobrabl	<u>-7886,21</u>	<u>-1,36</u>	<u>-25423,72</u>	<u>-1,92</u>
CUENTAS POR COBRAR	19133,98	3,29	28917,27	2,18
Intereses por cobrar inversiones	0,00	0,00	162,36	0,01
Intereses por cobrar de cartera de c	1519,95	0,26	9048,77	0,68
Pagos por cuenta de socios	262,35	0,05	1258,03	0,09
Cuentas por cobrar varias	<u>17351,68</u>	<u>2,98</u>	<u>18448,11</u>	<u>1,39</u>
ACTIVOS FIJOS	15093,29	2,59	16759,93	1,26
Muebles, enseres y equipos de oficin	29953,01	5,15	30205,01	2,28
Equipos de computación	9041,65	1,55	15233,67	1,15
(Depreciación acumulada)	<u>-23901,37</u>	<u>-4,11</u>	<u>-28678,75</u>	<u>-2,16</u>
OTROS ACTIVOS	188063,18	32,32	203993,46	15,38
Inversiones en acciones y participac	14,29	0,00	14,29	0,00
Gastos y pagos anticipados	26517,03	4,56	26769,7	2,02
GASTOS DIFERIDOS	3339,27	0,57	2241,69	0,17
Materiales, mercaderias e insumos	436,62	0,08	1348,17	0,10
Otros	<u>157755,97</u>	<u>27,11</u>	<u>173619,61</u>	<u>13,09</u>
TOTAL ACTIVO	581899,61	100,00	1326231,89	100,00

PASIVOS				
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	-531534,38	94,51	-1272716,91	-96,30
DEPÓSITOS A LA VISTA	-80002,92	14,22	-360759,62	-27,30
DEPÓSITOS A PLAZO	-417692,64	74,27	-846773,41	-64,07
DEPOSITOS RESTRINGIDOS	-33838,82	6,02	-65183,88	-4,93
CUENTAS POR PAGAR	-30898,22	5,49	-48850,92	-3,70
INTERESES POR PAGAR	-15716,31	2,79	-38310,83	-2,90
OBLIGACIONES PATRONALES	-617,61	0,11	-1181,68	-0,09
RETENCIONES	-2701,07	0,48	-2231,55	-0,17
PROVEEDORES	-10578,55	1,88	-5878,55	-0,44
CUENTAS POR PAGAR VARIAS	-1284,68	0,23	-1248,31	-0,09
OTROS PASIVOS	0,00	0,00	-62,05	0,00
OTROS	0,00	0,00	-62,05	0,00
TOTAL PASIVOS	-562432,6	100,00	1321629,88	100,00
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	-52254,02	268,42	-117311,23	2549,13
Aportes de socios	-52254,02	268,42	-117311,23	2549,13
RESERVAS	-158992,26	816,73	-181229,94	3938,06
LEGALES	-158992,26	816,73	-181229,94	3938,06
RESULTADOS	191779,27	-985,15	293939,16	-6387,19
Utilidades o excedentes acumuladas	-5849,6	30,05	-5849,6	127,11
(Pérdidas acumuladas)	125179,99	-643,04	197628,87	-4294,40
(Pérdida del ejercicio)	72448,88	-372,16	102159,89	-2219,90
TOTAL PATRIMONIO	-19467,01	100,00	-4602,01	100,00
TOTAL PASIVO & PATRIMONIO				
	-581899,61	100,00	-1326231,89	100,00

Fuente: Estados Financieros de la COAC Sol de los Andes (2016 – 2017)

Elaborado por: La investigadora

- **Presentación de resultados del Análisis Vertical al Balance General, años 2016 - 2017**

- **ACTIVOS**

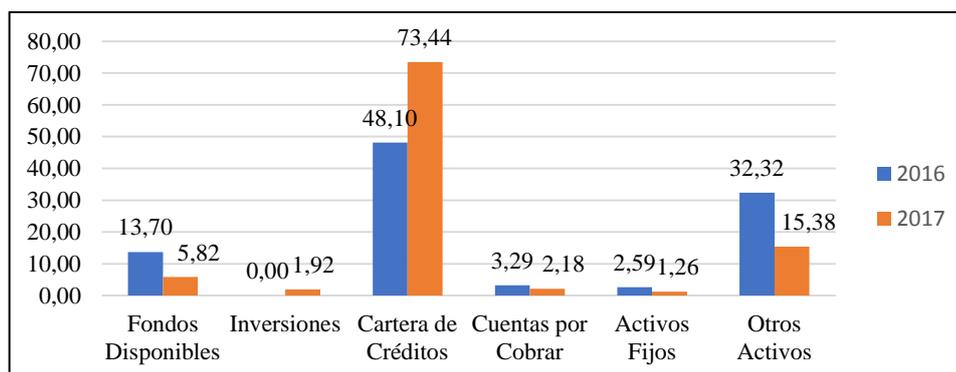
Tabla 49: Análisis de la composición de Activos de la COAC 2016 - 2017

ACTIVO Cuenta	Año 2016		Año 2017	
	Valor	%	Valor	%
Fondos Disponibles	79692,58	13,70	77210,8	5,82
Inversiones	0,00	0,00	25412,09	1,92
Cartera de Créditos	279916,58	48,10	973938,34	73,44
Cuentas por Cobrar	19133,98	3,29	28917,27	2,18
Activos Fijos	15093,29	2,59	16759,93	1,26
Otros Activos	188063,18	32,32	203993,46	15,38
TOTAL:	581899,61	100,00	1326231,89	100,00

Fuente: Estados Financieros de la COAC Sol de los Andes (2016 – 2017)

Elaborado por: La investigadora

Gráfico 47: Análisis de la composición de Activos 2016 - 2017



Fuente: Estados Financieros de la COAC Sol de los Andes (2016 – 2017)

Elaborado por: La investigadora

Análisis e interpretación:

Según, el análisis vertical aplicado al Balance General de la COAC “Sol de los Andes” de los años 2016 y 2017, el Activo que presenta un mayor porcentaje con respecto al total de Activos es la cuenta Cartera de Créditos con un 48,10% en el 2016 y en el 2017 con el 73,44%, seguido de Otros Activos con el 32,29% en el año 2016 y el 15,38% en el 2017; en contraposición la cuenta de menor jerarquía corresponde a Activos Fijos con el 2,59% en el 2016 y 1,26% en el 2017, otro dato que llama la atención es que el segundo año aparece la cuenta Inversiones y en este período equivale el 1,92% del Activo total.

○ PASIVOS

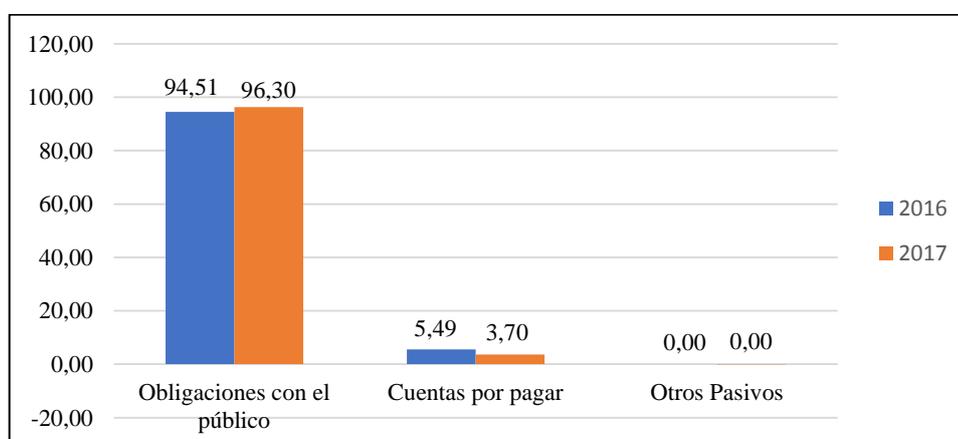
Tabla 50: Análisis de la composición de Pasivos 2016 - 2017

PASIVO Cuenta	Año 2016		Año 2017	
	Valor	%	Valor	%
Obligaciones con el público	531534,38	94,51	1272716,91	96,30
Cuentas por pagar	30898,22	5,49	48850,92	3,70
Otros Pasivos	0,00	0,00	62,05	0,00
TOTAL:	562432,6	100,00	1321629,88	100,0

Fuente: Estados Financieros de la COAC Sol de los Andes (2016 – 2017)

Elaborado por: La investigadora

Gráfico 48: Análisis de la composición de Pasivos 2016 - 2017



Fuente: Estados Financieros de la COAC Sol de los Andes (2016 – 2017)

Elaborado por: La investigadora

Análisis e interpretación:

Según, el análisis vertical aplicado al Balance General de la COAC “Sol de los Andes” de los años 2016 y 2017, el Pasivo está conformado principalmente por la cuenta Obligaciones con el público que corresponde al 94,51% en el año 2016 y 96,30% en el año 2017; la siguiente es Cuentas por pagar con el 5,49% en el 2016 y el 3,70% en el 2017; se visualiza una ínfima participación de la cuenta Otros Pasivos, pero en comparación con las cantidades de las cuentas antes mencionadas su representación es casi nula.

○ **PATRIMONIO**

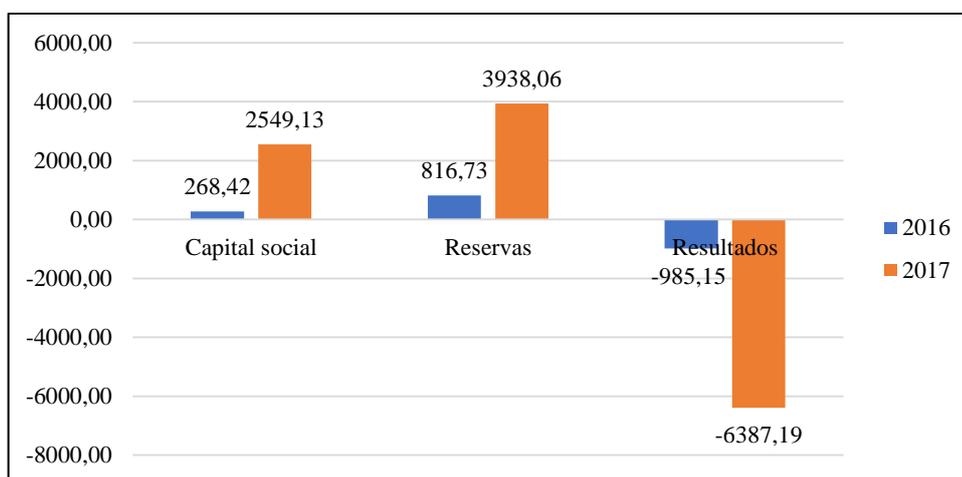
Tabla 51: Análisis de la composición del Patrimonio 2016 - 2017

PATRIMONIO Cuenta	Año 2016		Año 2017	
	Valor	%	Valor	%
Capital social	52254,02	268,42	117311,23	2549,13
Reservas	158992,26	816,73	181229,94	3938,06
Resultados	-191779,27	-985,15	-293939,16	-6387,19
TOTAL:	19467,01	100,00	4602,01	100,0

Fuente: Estados Financieros de la COAC Sol de los Andes (2016 – 2017)

Elaborado por: La investigadora

Gráfico 49: Análisis de la composición del Patrimonio 2016 - 2017



Fuente: Estados Financieros de la COAC Sol de los Andes (2016 – 2017)

Elaborado por: La investigadora

Análisis e interpretación:

En lo que respecta a la composición del Patrimonio de la cooperativa, se establece de la siguiente manera: en el año 2016 el capital social correspondía al 268,42%, las reservas el 816,73%, y la cuenta de resultados que representa un déficit acumulado de años anteriores en el – 985,15%; en el año 2017 el capital social presente un incremento y su porcentaje es del 2549,13% respecto al total del patrimonio, las reservas el 3938,06% y de manera repetitiva el déficit acumulado que se visualiza en la cuenta Resultados aumenta de manera negativa al – 6387,19%.

- Análisis vertical al Estado de Excedentes y Déficit de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., años 2016 – 2017

Tabla 52: Análisis vertical al Estado de Excedentes y Déficit años 2016 – 2017

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SOL DE LOS ANDES" LTDA.				
ANÁLISIS FINANCIERO VERTICAL AL ESTADO DE EXCEDENTES Y DÉFICIT				
Expresado en Dólares Americanos (Cotización:100)				
CUENTA /DETALLE	AÑO 2016		AÑO 2017	
	Valor	%	Valor	%
INGRESOS				
INTERESES Y DESCUENTOS GAN	-45614,46	83,74	-151281,1	95,18
Depósitos	-0,66	0,00	-0,06	0,00
Intereses y descuentos de cartera de	-45613,8	83,73	-150700,33	94,81
Intereses y descuentos de inversione		0,00	-580,72	0,37
INGRESOS POR SERVICIOS	-686	1,26	-247,27	0,16
Otros servicios	-686	1,26	-247,27	0,16
OTROS INGRESOS	-8173,86	15,00	-7415,34	4,67
Recuperaciones de activos financiero	-7028,36	12,90	-3758,98	2,36
Otros	-1145,5	2,10	-3656,36	2,30
TOTAL INGRESOS	-54474,32	100,00	-158943,7	100,00
GASTOS				
INTERESES CAUSADOS	41900,33	33,01	78574,67	30,09
Obligaciones con el público	41900,33	33,01	78574,67	30,09
PROVISIONES	0,00	0,00	17537,51	6,72
Cartera de créditos	0,00	0,00	17537,51	6,72
GASTOS DE OPERACION	84685,17	66,72	164385,45	62,96
Gastos de personal	39579,14	31,18	96340,12	36,90
DIETAS Y GASTOS DE DIRECTIVOS	3059	2,41	0,00	0,00
Honorarios	0,00	0,00	11617,31	4,45
Servicios varios	23314,99	18,37	36467,33	13,97
Impuestos, contribuciones y multas	280,38	0,22	1030,5	0,39
Depreciaciones	10333,04	8,14	4777,38	1,83
Amortizaciones	4634,74	3,65	4683,69	1,79
Otros gastos	3483,88	2,74	9469,12	3,63
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	337,7	0,27	605,98	0,23
Intereses y comisiones devengados en	337,7	0,27	605,98	0,23
TOTAL GASTOS	126923,2	100,00	261103,61	100,00
DÉFICIT DEL PERÍODO	72448,88	57,08	102159,89	39,13

Fuente: Estados Financieros de la COAC Sol de los Andes (2016 – 2017)

Elaborado por: La investigadora

- **Presentación de resultados del Análisis vertical al Estado de Excedentes y Déficit de la COAC “Sol de los Andes” Ltda., años 2016 – 2017**

- **INGRESOS**

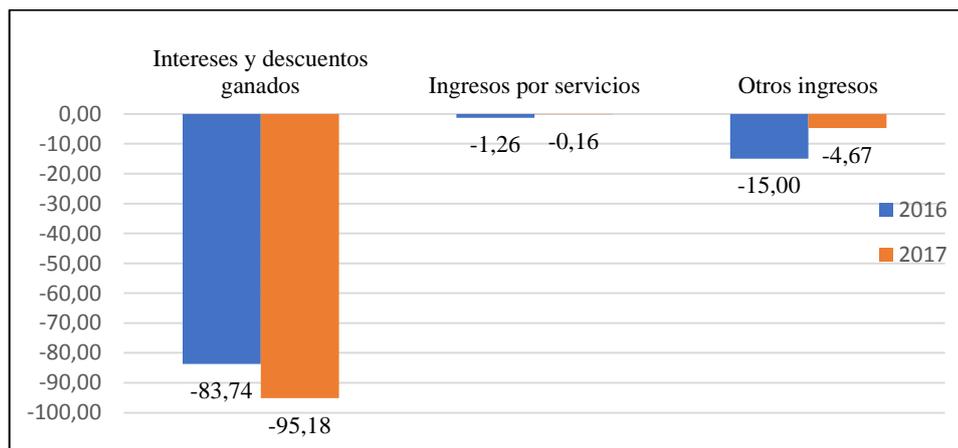
Tabla 53: Análisis vertical de los Ingresos, años 2016 - 2017

INGRESOS Cuenta	Año 2016		Año 2017	
	Valor	%	Valor	%
Intereses y descuentos ganados	-45614,46	-83,74	-151281,11	-95,18
Ingresos por servicios	-686,00	-1,26	-247,27	-0,16
Otros ingresos	-8173,86	-15,00	-7415,34	-4,67
TOTAL:	-54474,32	100,00	-158943,72	100,00

Fuente: Estados Financieros de la COAC Sol de los Andes (2016 – 2017)

Elaborado por: La investigadora

Gráfico 50: Análisis vertical de los Ingresos, años 2016 - 2017



Fuente: Estados Financieros de la COAC Sol de los Andes (2016 – 2017)

Elaborado por: La investigadora

Análisis e interpretación:

En lo que respecta a la composición de los Ingresos de la cooperativa, se establece de la siguiente manera: el mayor porcentaje de ingresos se pierde en la cuenta Intereses y Descuentos ganados en un -83,74% en el 2016 y en el -95,18% en el año 2017; Otros ingresos se establecen en el -15% en el 2016 y -4,67% en el 2017, y finalmente otra fuente son los Ingresos por servicios con el -1,26% en el 2016 y 0,16% en el 2017. El presente análisis se presenta de esta formado debido a que la cuenta ingresos es de naturaleza acreedora.

○ **GASTOS Y COSTOS**

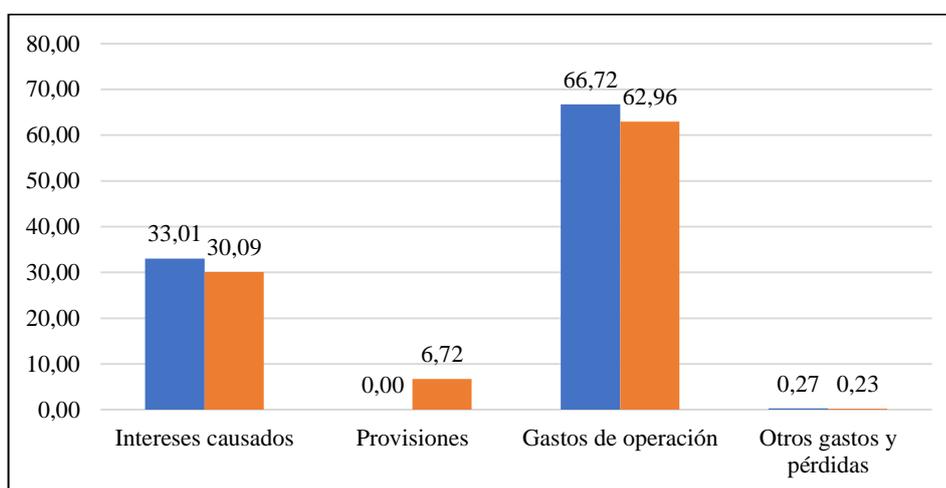
Tabla 54: Análisis vertical de los Costos y Gastos, años 2016 - 2017

GASTOS Y COSTOS Cuenta	Año 2016		Año 2017	
	Valor	%	Valor	%
Intereses causados	41900,33	33,01	78574,67	30,09
Provisiones	0,00	0,00	17537,51	6,72
Gastos de operación	84685,17	66,72	164385,45	62,96
Otros gastos y pérdidas	337,70	0,27	605,98	0,23
TOTAL:	126923,20	100	261103,61	100

Fuente: Estados Financieros de la COAC Sol de los Andes (2016 – 2017)

Elaborado por: La investigadora

Gráfico 51: Análisis vertical de los Costos y Gastos, años 2016-2017



Fuente: Estados Financieros de la COAC Sol de los Andes (2016 – 2017)

Elaborado por: La investigadora

Análisis e interpretación:

En lo que respecta a la composición de los Costos y Gastos de la cooperativa, se establece de la siguiente manera: en el año 2016 y 2017 el principal gasto se debe a los Gastos de Operación que equivalen el 66,72% y el 62,96% respectivamente; seguido del pago de los Intereses causados que se establecen en el 33,01% en el primer año y 30,09% en el segundo, y finalmente otra fuente de salida de recursos corresponde a Otros gastos y pérdidas con el 0,27% y 0,23% en cada año; algo interesante que se visualiza en el año 2017 es la aparición de la cuenta Provisiones lo que genera una erogación de recursos en el 6,72% del total de los Costos y Gastos.

○ **RESULTADOS**

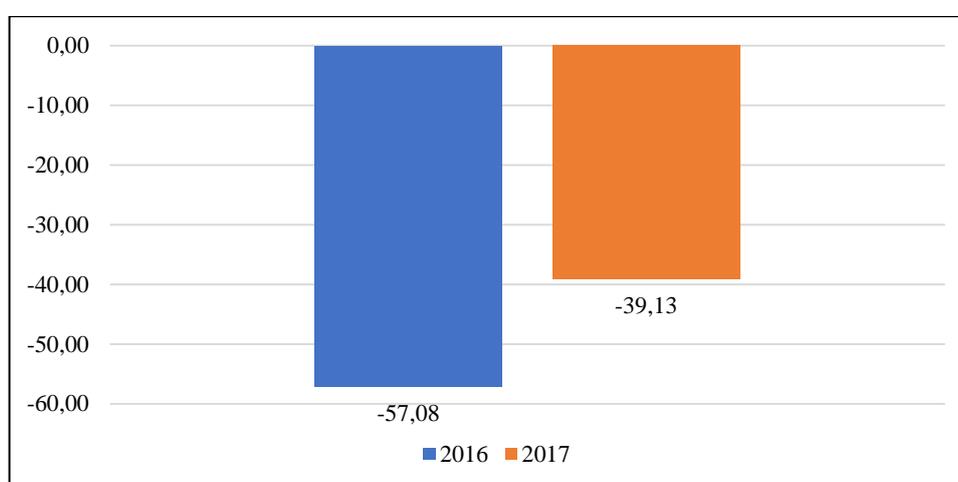
Tabla 55: Análisis del resultado de déficit, años 2016 - 2017

RESULTADOS	Año 2016		Año 2017	
	Valor	%	Valor	%
Déficit del período	72448,88	-57,08	102159,89	-39,13
TOTAL:	72448,88	-57,08	102159,89	-39,13

Fuente: Estados Financieros de la COAC Sol de los Andes (2016 – 2017)

Elaborado por: La investigadora

Gráfico 52: Análisis del resultado de déficit obtenido por la COAC, años 2016 - 2017



Fuente: Estados Financieros de la COAC Sol de los Andes (2016 – 2017)

Elaborado por: La investigadora

Análisis e interpretación:

En lo que respecta a la composición de la cuenta de Resultados de la cooperativa, se establece de la siguiente manera: en el año 2016 existe un déficit del 57,08% y en el 2017 del 39,13% con respecto al total de los ingresos generados, esto permite deducir que la COAC en los últimos años ha venido trabajando a pérdida, y uno de los motivos podría ser los costos de operación elevados que se evidencian en la composición de costos y gastos; así como la falta de liquidez que presenta la cooperativa para la colocación de créditos que sobre pasen el monto de USD 5000,00; y por último una ineficiente gestión de cobranza.

4.2.7. Cálculo de indicadores financieros de la COAC de los años 2016 – 2017

Tabla 56: Indicadores financieros de la COAC de los años 2016 – 2017

INDICADORES DE LIQUIDEZ				
INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN	AÑOS	
			2016	2017
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Por cada dólar de deuda pendiente de pago en un plazo de un año la COAC en el año 2016 pudo cancelar 0,67 ctvs. Y en el 2017 0,84 ctvs., de sus obligaciones financieras y conservar un saldo negativo por cada dólar. Relación 1 a 1.	0,67 USD	0,84 USD
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	La COAC cuenta con una capacidad para cancelar sus obligaciones corrientes es decir con sus saldos de efectivo reflejados en sus cuentas por cobrar, inversiones temporales, en una relación de 1 a 1, en el año 2016 0,67 ctvs. Y en el 2017 0,84, es decir no puede cubrir sus deudas.	0,67 USD	0,84 USD
Capital Neto de Trabajo	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	La COAC no puede pagar sus pasivos a corto plazo con sus activos de la misma naturaleza, en el año 2016 presenta un déficit de 183 689,46 USD y en el año 2017 de 216 089,33; por lo cual no cuenta con un capital de que pueda ser usado para inversiones temporales.	(183689,46) USD	(216089,33) USD

INDICADORES DE APALANCAMIENTO				
INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN	AÑOS	
			2016	2017
Nivel de Endeudamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	La COAC por cada dólar de deuda u obligaciones financieras que mantiene tiene comprometidos 0,97 ctvs., en el año 2016, y en el año 2017 1,00 USD de cada dólar invertido en el activo para su pago.	0,97USD	1,00 USD
Apalancamiento Externo	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$	Cada dólar con el que la COAC cuenta en su Patrimonio se encuentra sobre endeudado en USD 28,89 en el año 2016 y en el año 2017 está sobre endeudado en USD 288,19; lo cual indica que el Patrimonio se encuentra comprometido a terceros.	28,89 USD	288,19 USD
INDICADORES DE ROTACIÓN/PRODUCTIVIDAD				
INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN	AÑOS	
			2016	2017
Rotación de Activos	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Activos Totales}}$	La COAC Cacha por cada dólar invertido en el activo total existe una productividad de USD 0,09 en el año 2016 y en el año 2017 de 0,12 centavos de dólar. Lo cual indica una ínfima productividad.	0,09 USD	0,12 USD

INDICADORES DE RENTABILIDAD

Rentabilidad sobre Ingresos	<u>Resultado Neto</u> Ingresos x 100	La relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos se ha producido un déficit o pérdida del 133% sobre cada dólar de los ingresos en el año 2016, y en el año 2017 la pérdida es del 64,27%.	-133,00%	-64,27%
Rentabilidad sobre Activos	<u>Resultado Neto</u> Activos Totales	La relación de rentabilidad de los activos de la COAC con los beneficios netos es de pérdida en el año 2016 de 0,12 USD por cada dólar, y en el año 2017 de 0,08 USD. En conclusión, los activos no generan utilidades para la cooperativa, por el contrario, se han convertido en activos improductivos con costo.	(0,12) USD	(0,08) USD
Rentabilidad sobre el Patrimonio	<u>Resultado Neto</u> Patrimonio	El rendimiento de los aportes (superávit acumulado), en relación con la tasa de oportunidad de cada accionista para evaluar sus inversiones es de USD - 3,72 por cada dólar en el año 2016 y en el 2017 de USD - 22,19; es decir las acciones que poseen cada socio se encuentran devaluadas y no representan rentabilidad ni oportunidad de inversión.	(3,72) USD	(22,19) USD

Fuente: Estados Financieros de la COAC “Sol de los Andes” Cía. Ltda. (2016 – 2017)

Elaborado por: La investigadora

4.2.8. Formulación estratégica de la empresa

4.2.8.1. Visión

- **Actual**

“Ser la primera opción en soluciones financieras como cooperativa líder, sólida, segura y solvente, ofreciendo un conjunto de productos y servicios satisfactorios a la necesidad de los socios con rentabilidad justa y social”.

- **Propuesta (Ver Anexo 1)**

“Ser una institución del sector financiero popular y solidario, reconocida por sus logros corporativos en liderazgo, tecnología, calidad, excelencia en el servicio y eficiencia en la administración de recursos en correspondencia con los principios de prudencia y solvencia financiera.”

4.2.8.2. Misión

- **Actual**

“Impulsar el progreso socioeconómico del país a través de prestaciones de servicios financieros competitivos para proveer soluciones personalizadas a los sectores productivos y comunidad en general, de manera accesible, eficiente y con credibilidad”.

- **Propuesta (Ver Anexo 2)**

“Somos una organización financiera popular y solidaria acreditada por la SEPS, dedicada a consolidar mecanismos de intermediación financiera por medio de la cooperativa, comprometida con el desarrollo social y económico de los emprendedores y microempresarios de la ciudad y provincia, a través de la prestación de servicios y productos financieros de calidad y solventes”.

4.2.8.3. Determinación de factores estratégicos

- Matriz FODA para la determinación problemática general interna

Cuadro 7. Matriz FODA para la determinación problemática general interna

ANÁLISIS INTERNO DE LA COAC "SOL DE LOS ANDES" CÍA. LTDA.				
FORTALEZAS (F)				
F1	F2	F3	F4	F5
Comunicación adecuada entre sus funcionarios.	Conocimiento óptimo y oportuno de los colaboradores sobre los procesos y procedimientos a seguir en las actividades de inversión y crédito.	Trabajadores jóvenes que están entre 20 y 30 años de edad.	Los trabajadores poseen títulos profesionales de tercer nivel, relacionados a las áreas administrativas y de finanzas.	Los trabajadores conocen los requisitos para que un socio obtenga un crédito.
F6	F7	F8	F9	F10
La misión y visión de la COAC es de conocimiento de los trabajadores	Los empleados tienen pleno conocimiento de sus funciones a cumplir, estipuladas en el manual.	La cooperativa establece estrategias para incrementar la rentabilidad de la misma.	La cooperativa si cumple con lo que dicta la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria de destinar el 50% de los excedentes al Fondo Irrepartible de Reserva	La cooperativa realiza publicidad para captar fondos o certificados de aportación por parte de los socios y el público en general.
F11	F12	F13		
Los indicadores financieros y económicos obtenidos son socializados con los colaboradores.	La principal cuenta de los Activos corresponde a la Cartera de Crédito con el 73,44%, lo que indica que los fondos están siendo productivos.	Existe un incremento en las aportaciones de los socios que integran la cuenta de Capital Social.		

DEBILIDADES (D)				
D1	D2	D3	D4	D5
No existe equidad y alternatividad de género en la contratación de colaboradores, las mujeres poseen un mínimo número de empleo en la COAC.	El tiempo promedio de vinculación y trabajo de los trabajadores es de 6 a 12 meses, por lo que aún no se reconoce su potencial o fidelidad con la COAC.	Los colaboradores no conocen lo que son las estrategias financieras y tampoco las aplica en su trabajo.	Las metas, valores y objetivos de la cooperativa no son de conocimiento de los empleados.	Los empleados desconocen el valor o porcentaje que cada socio debe destinar a certificados de aportación cuando solicita un crédito.
D6	D7	D8	D9	D10
El capital social de la cooperativa en comparación con el total de activos corresponde alrededor del 8% y no de al menos el 9% como lo establece el Código Orgánico Monetario	La mayoría de los socios llevan un período de 6 a 12 meses de vinculación	Los socios han presentados problemas dentro de la cooperativa en las áreas de atención al cliente, financiera y administrativa.	Posee un reducido porcentaje en Activos Fijos del 1,26%, lo cual es preocupante debido a que no existen activos que respalden como patrimonio.	En los pasivos la cuenta principal es Obligaciones con el público (96,30%) esto es un indicador de que la cooperativa está trabajando para terceros.
D11	D12	D13	D14	D15
La gestión cobranza no está siendo eficiente, pues la cuenta Provisiones de Créditos Incobrables, evidencia un incremento en su porcentaje con el año anterior del 0,6%.	La cooperativa no se encuentra al día con las obligaciones patronales en el IESS, lo que podría generar sanciones pecuniarias para la COAC y desestabilización económica - financiera.	Los excedentes acumulados al año 2017 en comparación con el total de Activos corresponde al 0,4%, es decir la rentabilidad es ínfima en comparación con la inversión y trabajo realizado.	Las pérdidas acumuladas al año 2017 en comparación con el total de Activos corresponde porcentualmente al 2,26%.	La principal fuente de ingresos para la cooperativa son los originados por los intereses de la cartera de crédito en un 94%, de tal forma el riesgo es altísimo debido a que no existe diversificación de la cartera de inversiones.
D16	D17	D18	D19	
Los ingresos generados por los intereses en inversiones son del 0,37%, su aporte es casi imperceptible.	Se evidencia una recuperación de activos financieros menor a la del año 2016, con un porcentaje del 2,36% en el 2017, en conclusión Gestión cobranza no realiza un trabajo eficaz y eficiente.	Los costos de operación de la cooperativa son altísimos, equivalen el 62,96 % del total de los gastos del año 2017; en contraposición que los gastos por intereses causados u obligaciones con el público, representan el 30,09%.	La cooperativa presenta déficit en el período 2017 con un equivalente porcentual del 39,13% en comparación al total de los ingresos.	

Elaborado por: La investigadora

- **Matriz de prioridades internas**

Procedimiento:

1. Cada uno de los factores claves, (representado por su código), debe ser clasificado en algún cuadrante de la matriz, según la respuesta dada a la siguiente pregunta:

¿Cuán probable es que siga ocurriendo en el futuro y de ocurrir, cuán probable es que haga impacto en la empresa, para bien o para mal?

2. Se identifica como FACTOR ESTRATÉGICO, aquel que se encuentre ubicado en los cuadrantes de ALTA PRIORIDAD.

Cuadro 8: Matriz de prioridades internas

Probabilidad de ocurrencia	ALTA	Alta prioridad F1, F2, F4, F5, F7, F8, F9, F11, D3, D6, D11, D13, D14, D15	Alta prioridad D9, D10	Media prioridad
	MEDIA	Alta prioridad F10, F13, D5, D8, D12, D16, D17, D18, D19	Media prioridad F3, F6, F12, D1, D2, D4, D7	Baja prioridad
	BAJA	Media prioridad	Media prioridad	Media prioridad
		ALTO	MEDIO	BAJO
		Probabilidad de Impacto		

Fuente: Andrade, R. (2009). Gestión Estratégica

Elaborado por: La investigadora

- **Matriz de capacidad de respuesta a factores estratégicos internos**

La calificación se evalúa según la siguiente escala:

Alto (5) Sobre lo normal (4) Normal (3) Bajo lo normal (2) Pobre (1)

Tabla 57: Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos

Factores	Peso del Impacto		Valor de la Calificación de Respuesta	Valor Ponderado de la Respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Específico		
Comunicación adecuada entre sus funcionarios.	3	0,032	3	0,09
Conocimiento óptimo y oportuno de los colaboradores sobre los procesos y procedimientos a seguir en las actividades de inversión y crédito.	3	0,032	3	0,09
Los trabajadores poseen títulos profesionales de tercer nivel, relacionados a las áreas administrativas y de finanzas.	3	0,032	3	0,09
Los trabajadores conocen los requisitos para que un socio obtenga un crédito.	3	0,032	3	0,09
Los empleados tienen pleno conocimiento de sus funciones a cumplir, estipuladas en el manual.	3	0,032	5	0,16
La cooperativa establece estrategias para incrementar la rentabilidad de esta.	3	0,032	5	0,16
La cooperativa si cumple con lo que dicta la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria de destinar el 50% de los excedentes al Fondo Irrepartible de Reserva	3	0,032	5	0,16
Los indicadores financieros y económicos obtenidos son socializados con los colaboradores.	4	0,042	4	0,17

Los colaboradores no conocen lo que son las estrategias financieras y tampoco las aplica en su trabajo.	4	0,042	5	0,21
El capital social de la cooperativa en comparación con el total de activos corresponde alrededor del 8% y no de al menos el 9% como lo establece el Código Orgánico Monetario	5	0,053	5	0,26
La gestión cobranza no está siendo eficiente, pues la cuenta Provisiones de Créditos Incobrables, evidencia un incremento en su porcentaje con el año anterior del 0,6%.	5	0,053	5	0,26
Los excedentes acumulados al año 2017 en comparación con el total de Activos corresponde al 0,4%, es decir la rentabilidad es ínfima en comparación con la inversión y trabajo realizado.	5	0,053	5	0,26
Las pérdidas acumuladas al año 2017 en comparación con el total de Activos corresponde porcentualmente al 2,26%.	5	0,053	5	0,26
La principal fuente de ingresos para la cooperativa son los originados por los intereses de la cartera de crédito en un 94%, de tal forma el riesgo es altísimo debido a que no existe diversificación de la cartera de inversiones.	5	0,053	5	0,26
La cooperativa realiza publicidad para captar fondos o certificados de aportación por parte de los socios y el público en general.	3	0,032	5	0,16
Existe un incremento en las aportaciones de los socios que integran la cuenta de Capital Social.	4	0,042	5	0,21
Los empleados desconocen el valor o porcentaje que cada socio debe destinar a certificados de aportación cuando solicita un crédito.	4	0,042	3	0,13
Los socios han presentados problemas dentro de la cooperativa en las áreas de atención al cliente, financiera y administrativa.	5	0,053	5	0,26

La cooperativa no se encuentra al día con las obligaciones patronales en el IESS, lo que podría generar sanciones pecuniarias para la COAC y desestabilización económica - financiera.	5	0,053	5	0,26
Los ingresos generados por los intereses en inversiones son del 0,37%, su aporte es casi imperceptible.	5	0,053	5	0,26
Se evidencia una recuperación de activos financieros menor a la del año 2016, con un porcentaje del 2,36% en el 2017, en conclusión, Gestión cobranza no realiza un trabajo eficaz y eficiente.	5	0,053	5	0,26
Los costos de operación de la cooperativa son altísimos, equivalen el 62,96 % del total de los gastos del año 2017; en contraposición que los gastos por intereses causados u obligaciones con el público representan el 30,09%.	5	0,053	5	0,26
La cooperativa presenta déficit en el período 2017 con un equivalente porcentual del 39,13% en comparación al total de los ingresos.	5	0,053	5	0,26
Total	95	1,00	-	4,62

Fuente: Andrade, R. (2009). Gestión Estratégica

Elaborado por: La investigadora

- **Matriz FODA para la determinación problemática general externa**

Cuadro 9: Matriz FODA para la determinación de la problemática general externa

AMENAZAS (A)		
A1	A2	A3
Los socios se muestran renuentes a invertir su capital en productos diferentes al ahorro.	Las cooperativas del sector ofertan créditos hipotecarios, y para la compra de vehículos; la cooperativa Sol de los Andes, no los brinda a sus socios.	Control exhaustivo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).
A4	A5	A6
Liquidación de COAC dentro de la ciudad de manera forzosa por la SEPS, lo cual ha generado un impacto negativo en la credibilidad y confianza de los socios en las cooperativas.	Requerimientos legales y técnicos que las cooperativas deben cumplir, indistintamente del sector al que pertenecen, lo que incluye costos altos	Funcionamiento de cooperativas de forma ilegal.
OPORTUNIDADES (O)		
O1	O2	O3
La mayoría de los socios se han vinculado a la cooperativa por motivo de ahorro.	Los socios si conocen los productos o servicios financieros en los que pueden invertir sus ahorros.	Las tasas de rendimiento para las inversiones que manejan las demás cooperativas del sector son menores a las de la cooperativa.
O4		
Tendencia creciente de la ciudadanía al ahorro y a la generación de dinero a partir de una inversión.		

Fuente: Encuestas aplicadas a los trabajadores y socios de la COAC “Sol de los Andes” Cía. Ltda. (2018).

Elaborado por: La investigadora

- **Matriz de prioridades externas**

Cuadro 10: Matriz de prioridades externas

Probabilidad de ocurrencia	ALTA	Alta prioridad A1, A2, A3, A5, O3	Alta prioridad	Media prioridad
	MEDIA	Alta prioridad A4, O1, O2, O4	Media prioridad A6	Baja prioridad
	BAJA	Media prioridad	Media prioridad	Media prioridad
		ALTO	MEDIO	BAJO
Probabilidad de Impacto				

Fuente: Andrade, R. (2009). Gestión Estratégica

Elaborado por: La investigadora

- **Matriz de capacidad de respuesta a factores estratégicos externos**

La calificación se evalúa según la siguiente escala:

Alto (5) Sobre lo normal (4) Normal (3) Bajo lo normal (2) Pobre (1)

Tabla 58: Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos

Factores	Peso del Impacto		Valor de la Calificación de Respuesta	Valor Ponderado de la Respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Específico		
Los socios se muestran renuentes a invertir su capital en productos diferentes al ahorro.	5	0,053	4	0,21
Las cooperativas del sector ofertan créditos hipotecarios, y para la compra de vehículos, la cooperativa Sol de los Andes, no los brinda a sus socios.	4	0,042	4	0,17
Control exhaustivo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)	5	0,053	4	0,21

Liquidación de COAC dentro de la ciudad de manera forzosa por la SEPS, lo cual ha generado un impacto negativo en la credibilidad y confianza de los socios en las cooperativas.	4	0,042	4	0,17
Requerimientos legales y técnicos que las cooperativas deben cumplir, indistintamente del sector al que pertenecen, lo que incluye costos altos	5	0,053	4	0,21
Liquidación de COAC dentro de la ciudad de manera forzosa por la SEPS, lo cual ha generado un impacto negativo en la credibilidad y confianza de los socios en las cooperativas.	5	0,053	4	0,21
La mayoría de los socios se han vinculado a la cooperativa por motivo de ahorro.	5	0,053	3	0,16
Los socios si conocen los productos o servicios financieros en los que pueden invertir sus ahorros.	3	0,032	3	0,09
Las tasas de rendimiento para las inversiones que manejan las demás cooperativas del sector son menores a las de la cooperativa.	4	0,042	3	0,13
Tendencia creciente de la ciudadanía al ahorro y a la generación de dinero a partir de una inversión.	5	0,053	3	0,16
Total	45	0,47	-	1,72

Fuente: Andrade, R. (2009). Gestión Estratégica

Elaborado por: La investigadora

4.2.8.4.Objetivos estratégicos

Objetivo General

Maximizar la riqueza (rentabilidad) de la cooperativa a largo plazo, de modo que las pérdidas acumuladas se reduzcan, por medio del diseño de un plan de acción compuesto por estrategias financieras que permitan el alcance de los objetivos y metas.

Objetivos específicos

- Comunicar en toda la organización la filosofía organizacional y los procesos de inversión y de crédito de la organización para la consecución de una visión común que permita el logro de objetivos.
- Promover el desarrollo integral de los empleados y colaboradores de la cooperativa, de forma que se genera un compromiso con la calidad en el servicio y trabajo para el mejoramiento continuo.
- Satisfacer los requerimientos, necesidades y expectativas de los socios, en la prestación de los servicios y productos financieros, gestionando de una forma activa las relaciones con los clientes para la consecución de un éxito sostenido.
- Diversificar las fuentes de financiación de la cooperativa para la captación de fondos mediante el involucramiento de personas, organizaciones y empresas.
- Optimizar la gestión recuperadora (cobranzas) de activos financieros colocados a terceras personas o empresas por medio del crédito, mediante acciones preventivas y detección temprana de riesgos, dando solución a los problemas de los socios.
- Reducir los costos de operación de manera permanente, de forma que se mejore la rentabilidad y productividad de la cooperativa.
- Cumplir las leyes y normativas del sector financiero popular y solidario mediante la aplicabilidad de las disposiciones expedidas para el fortalecimiento y control de las actividades económico-financieras de la cooperativa.
- Innovar los productos y servicios financieros de la cooperativa para la captación de nuevos socios que dinamicen las actividades.
- Aplicar análisis e indicadores financieros para la evaluación de los resultados obtenidos en el período contable, de forma que se evidencie de manera cuantitativa.

4.2.8.5. Diseño de las alternativas estratégicas

Cuadro 11: Diseño de las alternativas estratégicas

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS				
Objetivo estratégico	Meta	Estrategia (s)	Indicador	Responsables
<ul style="list-style-type: none"> Comunicar en toda la organización la filosofía organizacional y los procesos de inversión y de crédito de la organización para la consecución de una visión común que permita el logro de objetivos. 	Que el 100% de los trabajadores de los departamentos de Créditos, Inversiones y Negocios conozcan y comprendan la filosofía organizacional, y procesos.	Socializar con los colaboradores o trabajadores de la cooperativa la misión, visión, estrategias, políticas.	$\frac{\text{Número de empleados que conocen la filosofía organizacional}}{\text{Total de empleados}}$	Consejo de Administración Gerencia Dirección de Talento Humano
		Realizar talleres con los colaboradores y trabajadores sobre los procesos y procedimientos de crédito e inversión que se deben seguir dentro de la cooperativa.	$\frac{\text{Número de empleados que conocen los procesos y procedimientos}}{\text{Total de empleados}}$	
<ul style="list-style-type: none"> Promover el desarrollo integral de los empleados y colaboradores de la cooperativa, de forma que se genera un compromiso 	Al menos el 80% del personal se encuentre comprometido con la calidad en el servicio y mejoramiento	Expedir un modelo ético o código de convivencia que guíe el comportamiento de los empleados dentro de un marco de confraternidad e	$\frac{\text{Número de empleados que conocen el código}}{\text{Total de empleados}}$	Consejo de Administración Gerencia Dirección de Talento Humano Dirección Financiera

con la calidad en el servicio y trabajo para el mejoramiento continuo.	continuo.	imparcialidad.		
		Plan de incentivos y reconocimientos a los empleados y colaboradores.	$\frac{\text{Número de empleados que recibieron reconocimiento}}{\text{Total de empleados}}$	
		Capacitación constante al personal en temas de atención al cliente, resolución de conflictos, finanzas populares, estrategias financieras, redistribución de la riqueza, productividad, emprendimientos, etc.	$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas.}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}}$ $\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$	
		Mejorar el clima organizacional y ambiente laboral.	$\frac{\text{Número de empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados}}$	
		Socializar el manual de funciones en cada uno de los puestos o cargos, para el conocimiento óptimo de las funciones a cumplir.	$\frac{\text{Número de trabajadores que conocen el manual}}{\text{Total de empleados}}$	
		Seleccionar personal que posea títulos profesionales	$\frac{\text{Número de trabajadores con título profesional.}}{\text{Total de empleados}}$	

		de tercer nivel en áreas afín a Finanzas, Administración, Contabilidad entre otras.		
		Cumplir con las obligaciones patronales en el IESS, para que los trabajadores se encuentren asegurados y se evite sanciones pecuniarias.	$\frac{\text{Número de meses incumplidos}}{\text{Total de meses trabajados por el empleado}}$	
<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer los requerimientos, necesidades y expectativas de los socios, en la prestación de los servicios y productos financieros, gestionando de una forma activa las relaciones con los clientes para la consecución de un éxito sostenido. 	Reducir al 70% las quejas, reclamos o inconvenientes presentados por los socios en las diferentes áreas de la cooperativa.	Medición de resolución de conflictos e inconvenientes de los socios en el plazo establecido.	$\frac{\text{Número de conflictos solucionados}}{\text{Número total de conflictos presentados}}$	Gerencia Dirección de Talento Humano
		Colocación de un buzón de reclamos y sugerencias de los clientes, para su análisis y evaluación posterior.	$\frac{\text{Número de reclamos o quejas}}{\text{Número de socios atendidos}}$	
		Aplicación de una encuesta de satisfacción al cliente.	$\frac{\text{Número de socios satisfechos}}{\text{Número de socios atendidos}}$	

		Fidelización de clientes por medio del otorgamiento de beneficios.	$\frac{\text{Número de socios con más de dos años en la COAC}}{\text{Total de socios}}$	
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir las leyes y normativas del sector financiero popular y solidario mediante la aplicabilidad de las disposiciones expedidas para el fortalecimiento y control de las actividades económico-financieras de la cooperativa. 	Capacitar al 100% del personal en LOEPS y Código Orgánico Monetario	Realizar talleres de estudio y capacitación sobre la Ley de Economía Popular y Solidaria y Código Monetario para la aplicación correcta de sus artículos con el fin de evitar sanciones por parte de la SEPS o liquidación forzosa.	$\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$	Gerencia Dirección de Talento Humano
<ul style="list-style-type: none"> Innovar los productos y servicios financieros de la cooperativa para la captación de nuevos socios que dinamicen las actividades. 	Redefinir o reformular el 50% de los productos y servicios financieros	Emplear herramientas tecnológicas que faciliten el uso de los servicios y productos financieros, como la banca móvil, tarjetas de débito con chip de seguridad, cajeros inteligentes, etc.	$\frac{\text{Número de servicios o productos innovados}}{\text{Total de productos}}$	Consejo de Administración Gerencia Dirección Financiera Dirección de Negocios
ESTRATEGIAS FINANCIERAS				
Objetivo estratégico	Meta	Estrategia (s)	Indicador	Responsables

<ul style="list-style-type: none"> Diversificar las fuentes de financiación de la cooperativa para la captación de fondos mediante el involucramiento de personas, organizaciones y empresas. 	Aumentar en el 50% los fondos provenientes de personas naturales y jurídicas obtenidos por la cooperativa.	Determinar las necesidades de dinero (inversión, gastos estructurales, gastos financieros, gastos operativos).	$\frac{\text{convenios financieros}}{\text{total de convenios planificados}}$	Presidente del Consejo de Administración Gerencia Dirección Financiera Dirección de Negocios Departamento de Inversiones
		Identificar las estrategias más adecuadas para el acercamiento con los inversionistas mediante el conocimiento de su comportamiento, actitudes y valores principalmente del factor ahorro creciente que se evidencia en la ciudadanía.	$\frac{\text{Número de acercamientos exitosos con los inversionistas}}{\text{total de acercamientos}}$	
		Selección de los canales de captación de fondos y estrategia de comunicación y marketing como acción potencial de captación de fondos.	$\frac{\text{Número de socios nuevos captados}}{\text{Número de spots o medios publicitarios}}$	
		Diseño del calendario de captación anual y por campaña en función de marketing.	<u>Numero de Captaciones</u> Total de socios	

<ul style="list-style-type: none"> Optimizar la gestión recuperadora (cobranzas) de activos financieros colocados a terceras personas o empresas por medio del crédito, mediante acciones preventivas y detección temprana de riesgos, y correctivas, dando solución a los problemas de los socios. 	Recuperar el 50% de los créditos incobrables o vencidos.	Realizar una cobranza preventiva principalmente con clientes nuevos que tienen deudas por vencer o recién vencidas, mediante un mensaje breve, comunicado o recordatorio de cobro de forma que el cliente tenga presente la deuda.	$\frac{\text{Número de socios que cancelaron la deuda}}{\text{Número de socios con deudas vencidas}}$ $\frac{\text{Valor recaudado de créditos vencidos o incobrables}}{\text{Total de créditos vencidos o incobrables}}$	Presidente del Consejo de Administración Gerencia Dirección Financiera Dirección de Negocios Departamento de Inversiones
		Realizar contactos orientados a que el cliente se comprometa a pagar la deuda y siempre estar encima de sus promesas para que cancele, esto aplica a partir de la primera excusa que presente el socio.	$\frac{\text{Número de socios que cancelaron la deuda}}{\text{Número de socios con deudas vencidas}}$	
		Cuando el socio no quiere pagar o se sospeche de fraude se utilizará mensajes que tengan implícita un castigo o amenaza que genere culpa, miedo o presión en el socio para que	$\frac{\text{Número de socios que cancelaron la deuda}}{\text{Número de socios notificados por cobranza}}$	

		cumpla con su obligación.		
		Notificar al cliente para que conozca las nuevas políticas de negociación con la cooperativa antes de aplicar el castigo avisado.	$\frac{\text{Número de socios que refinanciaron su deuda}}{\text{Número de socios notificados por cobranza}}$	
<ul style="list-style-type: none"> Reducir los costos de operación de manera permanente, de forma que se mejore la rentabilidad y productividad de la cooperativa. 	<p>Reducir en al menos el 40% los costos de operación de la cooperativa en función de que se elimine el déficit.</p>	Identificar el proceso actual de prestación de servicios y productos financieros y en lo posible rediseñarlo buscando eliminar pasos innecesarios, número de trabajadores, tiempo, y errores.	$\frac{\text{Número de procesos reestructurados.}}{\text{Número total de procesos o actividades del área}}$	<p>Gerencia Dirección Financiera Dirección de Negocios Departamento de Inversiones y Crédito Dirección de Talento Humano</p>
		Entregar productos y servicios financieros bien estructurados de forma que el cliente se encuentre satisfecho, y en consecuencia este seguirá usando los servicios de la cooperativa y la recomendará.	$\frac{\text{Número de socios satisfechos}}{\text{Número de socios atendidos}}$	
		Socializar e identificar en conjunto con los trabajadores dónde y cómo ahorrar costos de operación.	$\frac{\text{Costos de operación}}{\text{Total de costos}}$	
<ul style="list-style-type: none"> Otorgar créditos de manera eficaz y eficiente 	Reducir al máximo el riesgo de que los	La concesión de operaciones activas y	$\frac{\text{Número de créditos cumplidos}}{\text{Número de créditos solicitados}}$	Gerencia Dirección Financiera

	créditos se conviertan en vencidos o incobrables	contingentes con una misma persona natural o jurídica no podrá exceder el 20% del patrimonio de la Cooperativa	Total de créditos otorgados	Departamento de Inversiones y Créditos
		Los montos de crédito serán aprobados en el siguiente orden jerárquico: Desde 100 hasta 1000 USD por el Jefe de Crédito Desde 1001 hasta 3000 USD por el Jefe de Crédito y Gerente. Desde 3001 USD en adelante por el Comité de Crédito	Número de créditos aprobados <hr/> Total de créditos solicitados	
		Establecer un sistema permanente de análisis de su cartera, bajo conocimiento del Gerente, con el fin de determinar potenciales riesgos e implementar correctivos inmediatos que permitan limitar la exposición de riesgo de la cartera.	Cartera vencida <hr/> Total de cartera Créditos incobrables <hr/> Total de cartera	
		Tanto en los microcréditos como en los otros tipos se	Número de créditos que cumplen con la garantía	

		<p>debe tomar en cuenta que hasta USD 1000.00 sin garantía, pasado de USD \$1001 hasta USD \$5000 un garante que tengan predio urbano o rustico y pasado los USD \$5.000 hipotecario.</p> <p>Todos los créditos deberán estar garantizados al menos por el 100% de la obligación</p>	<hr/> <p>Total de créditos solicitados</p> <hr/>	
<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear los activos su valor, uso y función. 	Reducir al 20% los activos improductivos	Monitorear el nivel de activos improductivos en relación a los activos de la entidad, el cual no podrá ser superior al 20% de los mismos.	<hr/> <p>Activos improductivos</p> <hr/> <p>Total de Activos</p>	Gerencia Dirección Financiera Departamento de Inversiones y Créditos
<ul style="list-style-type: none"> • Captar fondos para el funcionamiento de la cooperativa 	Incrementar la captación de fondos de socios en al menos el 25%.	<p>En caso que el socio deposite una cantidad igual o mayor a USD 5.000 (cinco mil dólares), el responsable de captaciones, deberá solicitar al cliente o socio, el formulario de declaración de origen y destino de recursos</p> <p>Se manejarán tasas de interés atractivas para el</p>	<p>Número de socios que cumplen con el formulario</p> <hr/> <p>Total de socios con intención de depósito</p> <hr/> <p>Valor en Pólizas de Acumulación</p>	Gerencia Dirección Financiera Departamento de Inversiones y Créditos

		ahorro en pólizas de acumulación o a plazo fijo (según el BCE)	$\frac{\text{Total de Ingresos}}{\text{Total de Ingresos}}$	
<ul style="list-style-type: none"> Aplicar análisis e indicadores financieros para la evaluación de los resultados obtenidos en el período contable, de forma que se evidencie de manera cuantitativa. 	<p>Analizar financieramente los estados financieros de la cooperativa al menos una vez al año.</p>	Aplicar análisis vertical y horizontal a los estados financieros de la cooperativa	$\frac{\text{Número de veces que se aplicó el análisis financiero}}{\text{análisis financieros planificados}}$	<p>Gerencia Dirección Financiera Departamento de Inversiones y Créditos</p>
		Cálculo de indicadores de liquidez, rentabilidad, solvencia, apalancamiento	$\frac{\text{Número de veces que se calculó los indicadores}}{\text{Calculo de indicadores planificados}}$	
		Socializar los resultados obtenidos en el análisis financiero con los directivos y trabajadores, de forma que se genere una visión común y un compromiso con la calidad.	$\frac{\text{Número de empleados que conocen los indicadores}}{\text{Total de empleados}}$	

CONCLUSIONES

- La fundamentación del marco teórico referencial y conceptual del trabajo de titulación con las temáticas más sobresalientes sobre finanzas, estrategias financieras, cooperativismo; y la aplicación de diferentes métodos, técnicas y herramientas metodológicas de investigación permite la recopilación de información y datos veraces y oportunos, que guían el desarrollo estratégico del trabajo y la búsqueda de resultados óptimos.
- El diagnóstico estratégico permitió conocer la problemática en el ámbito administrativo como financiero de la cooperativa mediante la aplicación de la matriz de análisis FODA, matriz de prioridades y la matriz de capacidad de respuesta, así como el cálculo del método de análisis financiero vertical, el mismo que permitió identificar que la cooperativa posee un déficit en el año 2017 equivalente al 39,13% del total de sus ingresos, producto de un elevado índice de costos de operación que representan el 62,96% del total de costos y gastos; en el ámbito de los Pasivos el indicador más alto lo posee la cuenta Obligaciones con el público con el 96,30% es decir la cooperativa trabaja para terceros, de esta forma se estableció correctamente cuál es el impacto que tienen en la estructura financiera de la cooperativa con el afán de lograr el crecimiento y fortalecimiento de la COAC.
- En función de los hallazgos detectados en el diagnóstico estratégico y financiero se formularon objetivos estratégicos en función de: consecución de una visión común de la organización promoviendo el desarrollo integral de los empleados y colaboradores de la cooperativa y generando un compromiso con la calidad, satisfacer los requerimientos, necesidades y expectativas de los socios mediante la reducción de quejas y reclamos, en la prestación de los servicios y productos financieros, diversificar las fuentes de financiación de la cooperativa, optimizar la gestión recuperadora (cobranzas) de activos financieros colocados a terceras personas o empresas por medio del crédito, reducción de los costos de operación, monitoreo de los activos improductivos, aplicación de análisis e indicadores financieros para la evaluación de los resultados obtenidos en el período contable. Principalmente con la finalidad de mejorar la liquidez, productividad, apalancamiento y rentabilidad de la cooperativa que mediante los indicadores se observa que permanece en un déficit constante y sin poder cancelar sus obligaciones a corto plazo.

RECOMENDACIONES

- Capacitar y socializar a los integrantes o involucrados directos en la toma de decisiones sobre el diseño y aplicación de estrategias financieras, debido a que el conocimiento permitirá disponer de una buena estrategia financiera para lograr una cooperativa sana, con un crecimiento equilibrado y sostenible en el tiempo, con el afán de que de manera periódica la COAC pueda diseñar sus propios modelos de decisión en base a datos recopilados, la definición de objetivos y políticas, cursos de acción y análisis, y la utilización de los recursos financieros disponibles para alcanzar las metas y llegar al éxito.
- Realizar al menos de manera semestral un diagnóstico estratégico financiero de la cooperativa, con el objetivo de recabar información acerca del comportamiento de factores internos y externos que podrían tener un impacto positivo o negativo en el accionar de la cooperativa, incluso llevarla a una quiebra o liquidación forzosa. El conocimiento del estado administrativo y financiero de la COAC permitirá emprender acciones preventivas o correctivas en el momento oportuno de una manera eficaz y eficiente.
- A los Directivos y Gerencia de la cooperativa se recomienda la revisión y monitoreo de forma semestral de los resultados alcanzados con la aplicación de las estrategias financieras formuladas, con el afán de que el desarrollo económico y financiero de la cooperativa sea constante y sostenido en el tiempo, y así conseguir subsanar el déficit en los resultados de los años anteriores y lograr el incremento en los indicadores de rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes Cía. Ltda. La aplicación del análisis vertical y el cálculo de los indicadores financieros permitirá conocer la situación real y a tiempo de la cooperativa en cuestión de liquidez, productividad, apalancamiento y rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, R. (2009). *Gestión Estratégica*. Riobamba: ESPOCH
- Apolo, F. (2013). *El Cooperativismo del Ecuador se construye desde la perspectiva del Buen Vivir*. Quito: COOPERA.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes. (2018). *Servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sol de los Andes*. Obtenido de: <https://coacsoldelosandes.fin.ec/servicios/>
- Cooperativas de las Américas. (2018). *Principios y Valores Cooperativos*. Obtenido de: <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- Economipedia. (2015). *Rentabilidad financiera ROE*. Obtenido de: <http://economipedia.com/definiciones/rentabilidad-financiera-roe.html>
- Conceptos. (2017). *Método Científico*. Obtenido de <https://concepto.de/metodo-cientifico/>
- Conceptos. (2018). *Método Deductivo*. Obtenido de <https://concepto.de/metodo-deductivo-2/>
- Conceptos. (2017). *¿Qué es Entrevista?*. Obtenido de <https://concepto.de/que-es-entrevista/>
- Gerencie.com. (2017). *¿Qué es la provisión de cartera vencida?* Obtenido de <https://www.gerencie.com/que-es-la-provision-de-cartera.html>
- GESTARCOOP. (2018). *Cuándo nació el Cooperativismo*. Obtenido de <http://www.gestarcoop.com/novedades/noticias/34-mundo-cooperativo/205-cuando-nacio-el-cooperativismo.html>
- Higuerey, Á. (2015). *Gestión de las Cuentas por Cobrar*. Obtenido, de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&ved=0CD0QFjAE&url=https%3A%2F%2Fwww.ucursos.cl%2Fieb%2F2009%2F1%2F0351%2F256201%2Fmaterial_docente%2Fobjeto%2F516863&ei=6ublUqPnHMGsQTvjID4Bg&usg=AFQjCNEyrpUGS76BA_Mqx4fsYZFGTSOw
- Ibarra, M. (2017). *Investigación Mixta*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-mixta/>
- Mejía, T. (2018). *Método sintético*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/metodo-sintetico/>

- Méndez, D. (2017). *Revisión documental*. Obtenido de http://www.academia.edu/8368597/Es_una_tecnica_de_observacion_complementaria
- Proyecto de Educación Financiera EDUFINET. (2017). *¿Qué es la morosidad?* Obtenido de http://www.edufinet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1727&Itemid=178
- Puente, W. (2017). *Técnicas de investigación*. Obtenido de <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- SEPS. (2017). *SEPS analizó la situación actual del sistema financiero popular y solidario*. Recuperado de: <http://www.seps.gob.ec/noticia?seps-analizo-la-situacion-actual-del-sector-financiero-popular-y-solidario>
- SEPS. (2018). *El Sistema Cooperativo Ecuatoriano muestra avances positivos*. Recuperado de: <http://www.seps.gob.ec/noticia?el-sistema-cooperativo-ecuatoriano-muestra-avances-positivos>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *Las Cooperativas de Ahorro y Crédito aportan a la inclusión financiera en el país*. Recuperado el 2018, de <http://www.seps.gob.ec/noticia?las-cooperativas-de-ahorro-y-credito-aportan-a-la-inclusion-financiera-en-el-pais>

ANEXOS

Anexo 1: Preguntas guías para la reformulación de la visión

Para la construcción de la propuesta de la nueva Visión de la COAC Sol de los Andes Cía. Ltda. Chimborazo., se ha utilizado la siguiente información obtenida de los directivos y empleados de la cooperativa:

✓ **¿Cómo sería la empresa dentro de 3 años considerando que se desarrolle de forma favorable?**

Una cooperativa de ahorro y crédito que posee una estructura económica, tecnológica y administrativa adecuada a las normas de prudencia y solvencia financiera.

✓ **¿Dentro de 3 años, qué logros de su empresa le gustaría recordar?**

- **Premio a la Empresa del Año por** Latín American Quality Institute, se otorga por Reputación Corporativa, Calidad Total y Generación de Valor en las empresas.
- **International Quality Summit Award** de Business Initiative Directions, se otorga por liderazgo, calidad y excelencia en el servicio, tecnología, es decir los mejores logros corporativos.
- **Primera institución financiera popular** en el RANKING COOPERATIVAS "ICORED", por ser la institución más eficiente del país, determinada según los indicadores financieros de: Liquidez, Patrimonio, Rentabilidad, Morosidad, Eficiencia, Calidad de Activos.

✓ **¿Los productos o servicios financieros que presta y brinda la cooperativa podrían ser innovados? ¿De qué manera?**

Los productos o servicios financieros sí podrían ser innovados, por medio del uso de la tecnología es decir por vía on-line (simuladores, facturación electrónica, consulta de saldos, pagos de servicios, etc.)

✓ **¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?**

La banca móvil, es decir, depósitos a través del celular o Smartphone, chips de seguridad a las tarjetas de débito, herramientas de reconocimiento biométricas, cajeros automáticos inteligentes, etc.

✓ **¿Dentro de 3 años qué necesidades y expectativas de los socios cooperativistas podrían satisfacer los productos o servicios financieros que ofrece la COAC?**

Solidez económica a los pequeños negocios para que sigan operando y creciendo. Agilidad en los procesos para ofrecer a los clientes servicios electrónicos de primera línea maximizando el tiempo. Contribuir con la inclusión social.

✓ **¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su unidad de gestión dentro de 3 años?**

Personal con un alto espíritu de cooperación, redistribución de la riqueza y compromiso social. Con conocimientos técnicos y profesionales en las áreas de Finanzas, Micro finanzas, Administración, Economía, Desarrollo Productivo, y demás áreas afines tanto de forma teórica como en el uso y manejo de herramientas tecnológicas.

MISIÓN REFORMULADA

“Ser una institución del sector financiero popular y solidario, reconocida por sus logros corporativos en liderazgo, tecnología, calidad, excelencia en el servicio y eficiencia en la administración de recursos en correspondencia con los principios de prudencia y solvencia financiera.”

Anexo 2: Preguntas guías para la reformulación de la misión

Para la construcción de la propuesta de la nueva Misión de la COAC Sol de los Andes Cía. Ltda. Chimborazo., se ha utilizado la siguiente información obtenida de los directivos y empleados de la cooperativa:

1. ¿Quiénes somos?

Somos una organización financiera popular y solidaria acreditada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario (SEPS).

2. ¿A qué nos dedicamos?

A la realización de operaciones de intermediación financiera.

3. ¿A qué le damos importancia?

Nos regimos por valores de justicia, honestidad, respeto, transparencia y responsabilidad social; y fundamentamos nuestras acciones en principios de ayuda mutua, esfuerzo propio, gestión democrática, comercio justo. A la solución de necesidades de financiamiento de actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios de los socios.

4. Cuál es nuestro valor agregado y/o ventajas competitivas?

- Tasas de interés competitivas del mercado.
- Disponibilidad de fondos en el momento en el que el socio lo requiera.
- Visita del personal de la cooperativa al lugar de actividad comercial escogido por el socio para receptor depósitos.
- Permite establecer a sus socios sus metas de ahorro, frecuencia y tiempo.

5. ¿Para qué y por qué existe la empresa?

Es una organización que coadyuva al desarrollo social, económico de la ciudadanía en general y de los sectores productivos a nivel nacional.

6. ¿Hacia dónde vamos?

- Afianzarnos en el mercado financiero popular y solidario.
- Fortalecer la organización.
- Reestructuración de productos servicios acorde a las necesidades de los socios.
- Innovación de productos y servicios.

8. ¿Quiénes son nuestros clientes?

- Pequeños productores y comerciantes de la ciudad y provincia.
- Jóvenes emprendedores.
- Instituciones privadas y otras

Misión reformulada

“Somos una organización financiera popular y solidaria acreditada por la SEPS, dedicada a consolidar mecanismos de intermediación financiera por medio de la cooperativa, comprometida con el desarrollo social y económico de los emprendedores y microempresarios de la ciudad y provincia, a través de la prestación de servicios y productos financieros de calidad y solventes”.