



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

“DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA “PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAC LLACTA” LTDA. MATRIZ RIOBAMBA, PERÍODO 2015 – 2019.”

AUTOR:

LUIS GONZALO GUAPI GUAMINGA

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. Luis Gonzalo Guapi Guaminga quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido se autoriza su presentación.

Ing. Doris Dayana Arellano Muñoz

DIRECTORA

Lic. María Isabel Logroño Logroño

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Luis Gonzalo Guapi Guaminga, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 04 de Marzo del 2016

Luis Gonzalo Guapi Guaminga

C.I. 060333433-5

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios por ser la luz de mi vida. A tu paciencia y comprensión, preferiste sacrificar tu tiempo para que yo pudiera cumplir con mis objetivos y metas. Por tu bondad y sacrificio, me inspiraste a ser mejor, gracias por estar siempre a mi lado. Con todo mi cariño y amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes siempre mi agradecimiento en especial a mis dos amores Josselyn y Ruth.

Luis Gonzalo Guapi Guaminga

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi agradecimiento a todos los docentes de la Facultad de Administración de Empresas FADE de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad a Distancia, por sus valiosos conocimientos impartidos en mi formación profesional.

De manera especial mi profundo agradecimiento a la Ing. Doris Arellano Muñoz, Director de Tesis, a la Lic. María Isabel Logroño Logroño Miembro de Tesis, por su orientación y dedicación para culminar con el presente trabajo investigativo.

Mi reconocimiento para todos los Directivos, empleados y trabajadores de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAC LLACTA LTDA., por brindarme las facilidades necesarias para realizar la presente tesis.

Luis Gonzalo Guapi Guaminga.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Gráficos.....	ix
Índice de Anexos.....	ix
Resumen ejecutivo.....	x
Summary.....	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 Objetivo General.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos.....	4
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA.....	6
2.1.1 Planificación.....	6
2.1.2 Planificación estratégica.....	6
2.1.3 Planificación estratégica financiera.....	7
2.1.4 Características de la planificación estratégica.....	8
2.2 ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA.....	8
2.2.1 Diagnostico interno y externo.....	11
2.2.2 Objetivos Estratégicos.....	12
2.2.3 Objetivos Operativos.....	13
2.2.4 Presupuesto.....	13
2.2.5 Flujo de efectivo.....	14

2.2.6	Análisis del riesgo.....	15
2.2.7	Estados financieros	17
2.2.8	Indicadores financieros	17
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....		20
3.1.	IDEA A DEFENDER	20
3.2	VARIABLES	20
3.2.1	Variable Independiente	20
3.2.2	Variable Dependiente	20
3.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	21
3.3.1	Tipo de estudio de investigación	21
3.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.4.1	Población y muestra.....	21
3.4.2	Muestra	22
3.5	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	23
3.5.1	Método	23
3.5.2	Técnicas	24
3.5.3	Instrumentos.....	26
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		28
4.1	ASPECTOS GENERALES DE LA COOP. DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAC LLACTA LTDA.....	28
4.1.1	Reseña histórica	28
4.1.2	Identificación de la entidad.....	28
4.1.3	Objetivos.....	30
4.1.4	Misión	30
4.1.5	Visión.....	30
4.1.6	Organigrama estructural	30
4.1.7	Valores y principios	31
4.2	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA	32
4.2.1	Misión	32
4.2.2	Visión.....	32
4.2.3	Diagnóstico estratégico interno y externo	32
4.2.3.5	Matriz de confrontación.....	36
4.2.4	Objetivos estratégicos	38
4.2.5	Mapa estratégico	39

4.2.6	Plan Operativo	40
4.2.7	Plan de Adquisiciones.....	45
4.2.8	Presupuesto	46
4.2.9	Estado de Resultados (2014, en USD).....	48
4.2.10	Balance General (2014, en USD)	48
4.2.11	Indicadores Financieros	49
4.2.12	Estados Financieros Proyectados.....	52
4.3	VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER.....	53
	CONCLUSIONES.....	55
	RECOMENDACIONES	57
	BIBLIOGRAFÍA	58
	ANEXOS	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Elementos para poner en marcha la planeación estratégica	10
Gráfico 2. Funciones del desarrollo del presupuesto.....	14
Gráfico 3. Proceso de análisis de riesgo crediticio.....	16
Gráfico 4. Fases del diseño Muestral.....	22
Gráfico 5. Certificación SEPS de la COAC Sumac Llacta	29
Gráfico 6. Organigrama estructural de la Cooperativa Sumac Llacta Ltda.....	31
Gráfico 7. Activo corriente, Vs Pasivo corriente.....	50
Gráfico 8. Activo Total Vs. Pasivo total	51
Gráfico 9. Estado de resultados proyectado	52
Gráfico 10. Balance general proyectado.....	53

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos	60
Entrevista estructurada	60
Audiencia.....	60
Presentación.....	60
Objetivo de la entrevista	60
Encuesta.....	63
Audiencia.....	63
Presentación.....	63
Objetivo	63
Tabulación	67

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación, presenta el diseño de la planeación estratégica financiera para la cooperativa de ahorro y crédito Sumac Llacta Ltda. Matriz Riobamba, para el período 2015-2019. Su ejecución y término estuvo respaldado por la voluntad política y ejecutiva de la gerencia de la cooperativa situación que muestra el compromiso personal e institucional para mejorar el rendimiento financiero de la cooperativa y los servicios para su clientela. Se analiza la problemática que afronta la cooperativa en relación con su desempeño financiero, y como se abordará considerando los objetivos planteados para el estudio. Luego se presenta el marco teórico que respalda todo el proceso desarrollado de planeación estratégica del área financiera de la cooperativa, incluye además la presentación de indicadores básicos para medir el rendimiento de la organización en el área señalada. Después se desarrolla el marco metodológico, el cómo se va a llevar a cabo la investigación en el marco del apoyo del personal y de los niveles directivo y ejecutivo, desarrollando las variables de estudio, el tipo, diseño, y métodos de investigación. Los resultados de la investigación se presentan a continuación, siguiendo el proceso y apoyado en los instrumentos desarrollados en los capítulos anteriores, se explica también como el estudio cumple con lo previsto en su anteproyecto. De esta forma se espera aportar desde una mirada exógena a la mejora sostenible de los resultados de la organización y de sus socios y socias.

Palabras claves: Planeación Estratégica Financiera, Ratios Financieros, Estados Financieros, Cooperativa de Ahorro y Crédito.

Ing. Doris Dayana Arellano Muñoz
DIRECTORA

SUMMARY

This research paper presents the design of strategic financial planning for the credit union Sumac Lacta Ltda. in Riobamba, period 2015-2019. Execution and terms were supported by the political and executive management of the cooperative, a situation that shows personal and institutional commitment to improve the financial performance and services for customers. The problems facing the cooperative regarding its financial performance are analyzed, and as it will be discussed considering the objectives for the study. The theoretical framework that supports the whole strategic planning process developed financial area of the cooperative also includes the presentation of key indicators to measure the performance of the organization in the designated area is presented. The methodological framework is developed later; it demonstrates how the investigation is going to be done under personal support and managerial and executive levels, developing the study variables, type, and design research methods. The research results are presented below, following the processes and supported by the instruments developed in the previous chapters, it also explains how the study complies with the provisions of the draft. Thus, it is expected to contribute to the sustainable improvement of the results for the organization and its members.

Keywords: Financial Strategic Planning, Financial Ratios, Financial Statements, Credit Union.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, a lo largo de los últimos 50 años las organizaciones y comunidades indígenas han protagonizado el cambio de sus formas de relacionamiento con su entorno en forma vertiginosa esto se evidencia desde la composición agraria de sus territorios, hasta la gestión de sus recursos.

Es precisamente en este marco en el cual, una de las respuestas estructuradas, producto histórico de este cambio es la conformación de organizaciones que brindan el acceso seguro, periódico y de calidad a servicios financieros.

En un inicio el tamaño y la gestión de estas estructuras financieras locales respondía a una escala informal de los servicios financieros que prestaban, frecuentemente enfocados en el crédito, sin embargo el crecimiento económico y la multiplicación de las necesidades de sus socios y socias ha obligado prácticamente a que ingresen a la formalidad exigida por el estado, conformen cooperativas de ahorro y crédito y respondan al siempre cambiante marco regulatorio estatal.

Es en este contexto, que las Cooperativas de Ahorro y Crédito se ven en la necesidad de adaptar su oferta de servicios financieros y al mismo tiempo responder a la dinámica del mercado, mientras perfeccionan sus procesos internos y en general la forma de gestionar.

Una de las tareas más complejas e importantes de los directivos en las direcciones es lograr que la planificación sea una respuesta dinámica y adaptativa a las condiciones de un mercado en constante cambio.

Para lograr este cometido se sirven de varias herramientas que van desde complejos sistemas informáticos, hasta la revisión periódica de los procesos internos de la organización, dentro de estas herramientas, la planeación estratégica de las áreas que la componen es sin duda la más efectiva a la hora de generar compromiso y participación efectiva en varios niveles.

Y es precisamente esta última característica la que permite que los planes se ejecuten que se adapten a las condiciones siempre cambiantes del mercado, y constituyan una guía dinámica y siempre actualizada del quehacer de las organizaciones.

En esta perspectiva, es loable que la gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Limitada permitió y facilitó el desarrollo de este estudio, mismo que se constituye en un aporte decisivo a la gestión de su organización.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. Matriz Riobamba, fue creada mediante el acuerdo ministerial No. 219, en febrero de 1983, cuenta con 4000 socios quienes entregan recursos en forma de depósito y reciben créditos para cubrir sus necesidades, con un capital social de 73.106.65 dólares. El talento humano está formado por 15 funcionarios y funcionarias distribuidos en las diferentes áreas de la cooperativa.

De la administración anterior existen rezagos en el incumplimiento de metas y un estancamiento en el crecimiento de la institución, los objetivos que se planificaron no se han alcanzado y por ende los objetivos para los siguientes períodos están comprometidos, por ello es necesario fijar nuevos lineamientos que permitan alcanzar los rendimientos esperados por la institución, considerando que las condiciones del mercado han cambiado: nuevos competidores y cambios regulatorios permanentes que pueden convertirse en un amenaza para la cooperativa.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo influyó la Planificación Estratégica en la optimización de recursos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. Matriz Riobamba, en el Período 2015 - 2019?

1.1.2 Delimitación del Problema

- Acción: Planificación estratégica financiera.
- Espacio: Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. Matriz Riobamba
- Tiempo: Período de 2015 al 2019.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar una Planificación Estratégica Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Lacta Ltda. Matriz Riobamba, del Período 2015 - 2019 para la optimización de recursos empresariales.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar de manera general a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Lacta Ltda. para la determinación del FODA.
2. Identificar los conceptos básicos para la elaboración de la planificación estratégica.
3. Realizar un estudio de factibilidad financiera que sustente la propuesta de planificación estratégica financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Lacta Ltda.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Lacta Ltda. Matriz Riobamba, presenta inconvenientes en el cumplimiento de las metas, los objetivos de los siguientes períodos no tienen una base que permita alcanzarlos, por lo cual la planificación de la cooperativa debe rediseñarse partiendo del diagnóstico institucional, donde se presentarán las fortalezas y debilidades en el análisis interno y las oportunidades y amenazas en el análisis externo.

Con el diseño de una planificación estratégica financiera se enfocarán los recursos y esfuerzos al cumplimiento de objetivos coherentes a la realidad de la entidad, apoyada en una factibilidad financiera, que presenta, que situación mantendría la organización si se llevan a cabo las metas planificadas.

Para la realización de este tema se cuenta con material bibliográfico de la biblioteca de la institución y sitios web de educación, el conocimiento recibido en la malla curricular de la licenciatura en contabilidad y auditoría y el apoyo institucional comprometido por el Gerente General Lic. José Luis Guairacaja Copa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. Matriz Riobamba.

Los beneficiarios del presente trabajo serán los clientes internos y externos de la cooperativa, quienes disfrutarán de una mejora en los servicios y crecimiento sostenido en el mercado de la cooperativa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

2.1.1 Planificación

Según Robbins, De Cenzo y Coulter (2013, 80), la planificación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (como hay que hacerlo).

Frecuentemente las organizaciones generan su planificación desde dos perspectivas, una formal que cuenta y es desarrollada con todo el proceso necesario para obtenerla y gestionarla, y también con una planificación informal que en cambio si bien no está escrita obedece en cambio a un proceso de capitalización de los saberes, de todo el conocimiento que se ha venido generando en el día a día de la organización.

2.1.2 Planificación estratégica

El carácter dinámico de la sociedad en general y del mercado de los servicios financieros en particular es una condición subyacente que determina y condiciona el comportamiento y el rendimiento de las organizaciones proveedoras de servicios financieros. En este sentido, de acuerdo con Reyes (2012, 8). La planificación estratégica es un instrumento que puede emplearse para adecuar las respuestas de su empresa ante su medio ambiente, ya que la esencia de este tipo de planeación consiste en relacionar y ubicar a una organización con su entorno, identificando las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro y contraponiéndolas con las fortalezas y debilidades de la empresa, con el fin de contar con una base importante para tomar decisiones.

Adicionalmente, según Grünig y Kühn (2015,9) las siguientes características definen la

Planeación estratégica:

1. Es un proceso sistemático, la sola pretensión de resultados basada en la intuición o en el poder no es planeación estratégica.
2. El análisis subyacente y las directrices desarrolladas durante el proceso de planeación estratégica se orientan al largo plazo.
3. El proceso de planeación estratégica mira a la empresa en su conjunto pero no descuida sus componentes fundamentales, evitando perderse en los detalles.
4. Las partes más importantes del proceso de planeación estratégica debería ser llevada a cabo en gran parte por la gerencia.

2.1.3 Planificación estratégica financiera

Las características de la planificación estratégica según Lerma y Bárcena (2012, 33) son las siguientes:

1. Es cuantitativo. Porque establece cifras numéricas, las cuales dotan de consistencia a los objetivos.
2. Es temporal y actualizable. Ya que su vigencia explícita culmina cuando se alcanza el objetivo u objetivos principales.
3. Es flexible. Por ser modificable ante cambios ambientales o ante la consecución de algunas metas que puedan llevar a la decisión de cambiar una parte o toda la estructura del plan.
4. Está orientado a futuro. Otra de sus características es que orienta acciones y decisiones presentes en función de uno o varios objetivos que existen dentro de las posibilidades del porvenir.
5. Es normativo. Puesto que describe políticas, programas y directrices específicas en

la actuación de la empresa.

6. Es integrador. Tanto la obtención de información como la redacción, así como su implementación, componen a todas las partes de la empresa.
7. Es creíble. Necesita plantear metas que sean asequibles, lógicas y viables y no hablar de utopías o fines que parezcan irrealizables.
8. Es sencillo. Para que pueda ser entendido y seguido por todos, el plan estratégico debe ser lo más práctico posible.
9. Es evaluativo. Da pie a la retroalimentación.

2.1.4 Características de la planificación estratégica

Según Chandra (2014,7.2), Un plan financiero de largo plazo representa una guía detallada de lo que una empresa se propone para el futuro. Típicamente cubre un periodo de tres a diez años, la práctica más extendida es de cinco años. Naturalmente, la planificación con un horizonte de tiempo tan prolongado tiende a ser en términos sumativos. Mientras, hay una variación importante en los ámbitos de aplicación, grado de formalidad, y nivel de sofisticación en la planeación financiera entre las empresas.

2.2 ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

Según Chandra (2014,7.2) la mayoría de los planes financieros tienen ciertos elementos en común:

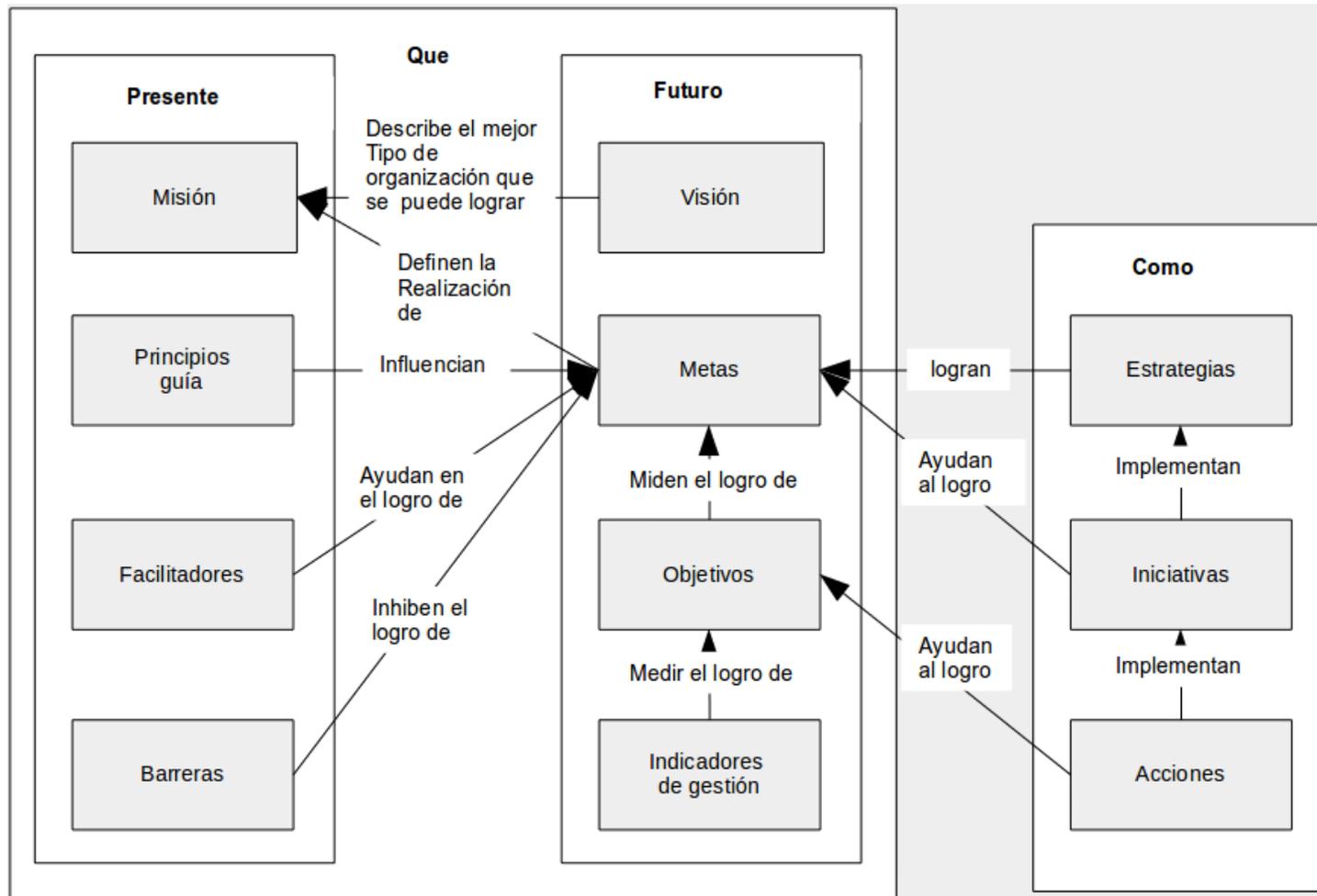
1. Supuestos económicos, El plan financiero está basado en ciertos supuestos sobre el ambiente económico (tasas de interés, tasas de inflación, tasa de crecimiento, tasas de cambio, y otras referencias por el estilo.)
2. Pronóstico de ventas: El pronóstico de ventas típicamente es el punto de partida para el ejercicio del pronóstico financiero. La mayoría de las variables financieras están

relacionadas con este pronóstico.

3. Necesidades de activos: Las empresas necesitan invertir en equipamiento, infraestructura y capital de trabajo. El plan financiero detalla las inversiones en capital y capital de trabajo a través del tiempo.
4. Fuentes de financiamiento: Identifica las potenciales fuentes de financiamiento que deben ser consideradas para soportar las inversiones de capital y el capital de trabajo a través del tiempo.
5. Estados financieros proforma: El corazón del plan financiero son los estados financieros proforma (pronóstico), el balance general y el estado de pérdidas y ganancias.
6. Presupuesto de efectivo: el presupuesto de efectivo muestra los flujos de ingresos y egresos esperados en el periodo de planificación.

Para poder poner en marcha una adecuada planificación financiera estratégica, se pueden considerar los siguientes elementos:

Gráfico 1. Elementos para poner en marcha la planeación estratégica



Fuente: Gates, L. (2010, 4)

2.2.1 Diagnostico interno y externo

Diagnóstico externo:

Las cooperativas de ahorro y crédito evalúan el contexto en el que operan a través de un análisis de su entorno para estimar como desafíos externos afectarán su capacidad para alcanzar sus objetivos. Estos factores externos pueden llegar a ser oportunidades o amenazas. Oportunidades si la institución puede posicionarse para tomar ventaja de los cambios del entorno, o pueden ser amenazas si los cambios ponen en peligro su capacidad para alcanzar sus objetivos en la forma que fueron planeados. Las cooperativas al anticipar los efectos de los factores externos pueden tomar ventaja de su entorno.

En este contexto, se debería realizar el análisis de al menos 4 factores:

1. Competidores.
2. Colaboradores o aliados.
3. Factores de regulación.
4. Análisis PEST (político, económico, sociocultural y tecnológico)

Diagnóstico interno:

La capacidad institucional de una Cooperativa de Ahorro y Crédito es el factor más importante a la hora de alcanzar sus objetivos institucionales. Cada cooperativa debe evaluar donde están ubicadas sus fortalezas, y donde están también ubicadas sus debilidades más significativas.

Se espera que este análisis se realice luego de realizados el estudio de mercado y el análisis del medio ambiente (externo). Se espera también que las cooperativas puedan

evaluar sus fortalezas y debilidades a la luz de su capacidad para conocer las necesidades de sus clientes en el contexto donde opera.

En este contexto, se recomienda revisar las siguientes áreas de operaciones:

1. Programa de ahorro y crédito.
2. Gobernanza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
3. Administración de recursos humanos.
4. Administración.
5. Financiamiento.
6. Administración financiera.

2.2.2 Objetivos Estratégicos

De acuerdo con Pedros & Milla (2012, 25) Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión, Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los objetivos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización para avanzar hacia la misión y visión organizativa.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- Medibles: Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso

hacia el cumplimiento del objetivo.

- Específicos: Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- Apropriados: Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- Realistas: Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia debe ser fiable y factible.
- Oportuno: Requiere tener un plazo de tiempo de cumplimiento del objetivo.

2.2.3 Objetivos Operativos

Los objetivos operativos son aquellos que identifican, definen o describen el acto observable que se aceptará como evidencia de que las metas institucionales se están logrando, están directamente relacionados con los objetivos estratégicos y se derivan de aquellos.

2.2.4 Presupuesto

De acuerdo con Label, León y Ramos (2012,129) El presupuesto es un plan detallado que traza las expectativas futuras de una entidad y la expresa en términos cuantitativos. En la contabilidad los presupuestos pueden ser utilizados por una diversidad de razones: Para planificar y controlar los futuros ingresos y gastos, o se pueden usar para controlar los futuros desembolso de capital, los que debieran mostrar de donde provendrán los fondos cuando la empresa planea comprar activos a largo plazo.

Según Pérez-Carballo (2013,137) Los propósitos del presupuesto son:

1. Instrumento de planificación.

2. Medio para coordinar e integrar.
3. Vehículo de comunicación
4. Mecanismo de control
5. Medio de motivación.

De acuerdo con Herrscher (2012,18) El desarrollo de un presupuesto cumple con las siguientes funciones:

Gráfico 2. Funciones del desarrollo del presupuesto.

Verificar y asegurar la viabilidad de un negocio	
Implementación de estrategias	Implementación de estrategias
Campo de conflicto negociación y acuerdo	Plan operativo para la acción

Fuente: Herrscher (2012,18)

Además de lo desarrollado por los autores citados, el presupuesto de una organización delimita clara y exactamente hasta donde su dirección, mandos medios y operativos pueden utilizar y en que sus recursos económicos. Este es quizás ya en la práctica del día a día una de las funciones más relevantes de desarrollar y hacer cumplir un presupuesto empresarial.

2.2.5 Flujo de efectivo

De acuerdo con Debarshi (2011,15) El flujo de fondos es un resumen general preparado al final de un ejercicio contable que muestra las entradas y las salidas de fondos de una empresa durante ese ejercicio contable.

Según el Ministerio de Economía y Hacienda del estado español (2011,115) El estado de flujos de efectivo informa sobre el origen y la utilización de los activos monetarios representativos de efectivo y otros activos líquidos equivalente, clasificando los movimientos y actividades e indicando la variación neta de dicha magnitud en el ejercicio. Se entiende por efectivo y otros activos líquidos equivalentes, lo que como tal figuran en el activo del balance, es decir, la tesorería depositada en la caja de la empresa, los depósitos bancarios a la vista y los instrumentos financieros que sean convertibles en efectivo y que en el momento de su adquisición, su vencimiento no fuera superior a tres meses, siempre que no exista riesgo significativo de cambios de valor y formen parte de la política de gestión normal de la tesorería de la empresa.

2.2.6 Análisis del riesgo.

De acuerdo con Amat, Pujadas y Lloret (2012,22) Cualquier operación de crédito comporta un riesgo, es por ello que en el proceso de análisis de riesgo surge la determinación de la remuneración a aplicar para compensar el nivel de riesgo que se está asumiendo. Además, las operaciones se han de diseñar para conseguir que la entidad siempre disponga de la liquidez necesaria para su normal funcionamiento. Este diseño sin embargo, suele ser competencia de la alta dirección de la entidad ya que no corresponde a las oficinas o a los analistas de crédito.

Por ello las operaciones de crédito deben contribuir al mantenimiento de un adecuado equilibrio entre riesgo asumido y rentabilidad (en forma de utilidades y excedentes) obtenida considerando la utilidad comprometida. Cada uno de estos aspectos depende de diversas variables, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

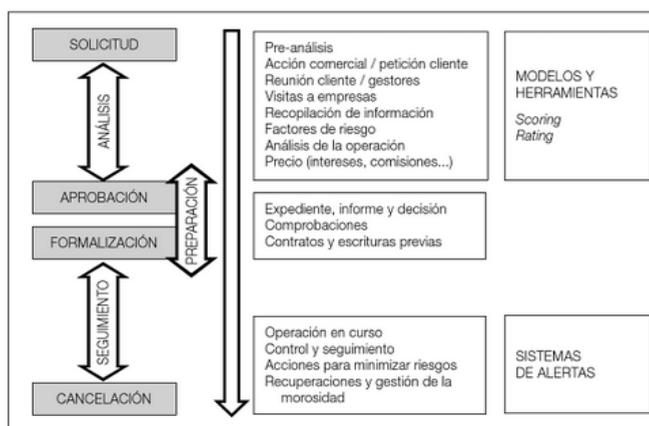
Tabla 1. Factores y variables del análisis de riesgo crediticio

Aspecto	Variables
Riesgo asumido	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seriedad y comportamiento de los clientes. 2. Capacidad de devolución del os clientes. 3. Garantías de la operación.
Rentabilidad obtenida	<ol style="list-style-type: none"> 4. Ajustada al riesgo 5. Global del cliente, teniendo en cuenta los diferentes productos y servicios que utiliza
Liquidez comprometida	<ol style="list-style-type: none"> 6. Gestión coordinada de los plazos de activos y pasivos para prevenir el riesgo de liquidez.

Fuente: Amat, Pujadas y Lloret (2012,26)

El riesgo de crédito de una operación puede verse como un proceso que se inicia con la solicitud de la operación y finaliza cuando se cobra el importe prestado; es decir, en el momento en que se cancela la operación. Entre el principio y el final, se pasa por una fase de análisis, otra de preparación y finalmente, por una de seguimiento, Estas tres fases están separadas por dos hitos: la aprobación de la operación y la formalización de la misma. Este proceso se resume a continuación en la siguiente ilustración:

Gráfico 3. Proceso de análisis de riesgo crediticio.



Fuente: Amat, Pujadas y Lloret (2012,28)

2.2.7 Estados financieros

De acuerdo con Gudiño (2014,25) Los estados financieros son los documentos que se deben preparar al terminar el ejercicio contable con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de la empresa a lo largo de un periodo. La información presentada en los estados financieros interesa a:

- La administración. Para la toma de decisiones, después de conocer el rendimiento, crecimiento y desarrollo de una empresa, durante un periodo determinado.
- Los propietarios. Para conocer el progreso financiero del negocio y la rentabilidad de sus aportes.
- Los acreedores. Para conocer la liquidez de la empresa y la garantía de cumplimiento de sus obligaciones.
- Al estado. Para determinar si el pago de los impuestos de la empresa está correctamente liquidado.

2.2.8 Indicadores financieros

Según Corona, Bejarano y González (2014,87) Los indicadores o los ratios son una forma más de información financiera procedente de las empresas, ya vayan insertos en las cuentas anuales o en el informe de gestión, y constituyen una herramienta de manifestación de los principales hitos de la empresa, a la vez que una base de comparación de la misma en el tiempo y con otras empresa. También se utilizan frecuentemente en otros informes y análisis, internos o externos, puesto que muchos de ellos forman parte de la terminología financiera de uso habitual. Aunque el cálculo del ratio es una operación sencilla, la interpretación del mismo puede resultar en determinadas ocasiones, más compleja, sin perjuicio de lo anterior, se debe advertir que para que un ratio sea significativo deberá expresar una relación que tenga significado a efectos del análisis.

Los principales ratios que se deben analizar en una empresa, independientemente de su naturaleza, según Ortiz (2013,25) son:

2.2.8.1 Ratio de disponibilidad.

Para asegurar que la organización no tendrá problemas en el pago de las obligaciones más inmediatas. Por encima de 0.3-0.5 se puede producir un exceso de liquidez. La tesorería incluye caja, bancos y las inversiones financieras que se van a liquidar antes de tres meses:

$$\text{Ratio de disponibilidad} = \frac{\text{Tesorería}}{\text{pasivocorriente}} > = 0,1 - 0,3$$

En las cooperativas de ahorro y crédito, este ratio debe mantenerse entre el 0,15 y el 0,2.

2.2.8.2 Ratio de prueba ácida.

Para evitar problemas de liquidez. Si es inferior a 0,8 indica inestabilidad financiera, y si es muy elevado, significa exceso de liquidez y es signo, por tanto de, de activos sin rendimiento.

$$\text{Ratio de prueba ácida} = \frac{\text{Tesorería+realizable}}{\text{pasivocorriente}} > = 0,8 - 1$$

2.2.8.3 Ratio de solvencia técnica.

También llamado de liquidez general, de fondo de maniobra. Debe tener valores próximos a 2 para que la cooperativa no tenga problemas en la devolución de las obligaciones. Valores superiores a dos pueden indicar activos corrientes ociosos.

$$\text{Ratio de solvencia técnica} = \frac{\text{Activocorriente}}{\text{pasivocorriente}} > 1,5 < 2$$

2.2.8.4 Ratio de garantía estructural.

También conocido como ratio de solvencia total o distancia a la quiebra. El activo es la garantía para los acreedores de la empresa, y si es inferior a las deudas totales (ratio<1), la empresa se encontrará en situación de quiebra técnica.

$$\text{Ratio de garantía estructural} = \frac{\text{Activototal}}{\text{pasivototal}} < 1$$

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. IDEA A DEFENDER

Con el diseño de la Planificación Estratégica Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. Matriz Riobamba, del Período 2015 - 2019, se optimizará el uso de los recursos empresariales.

3.2 VARIABLES

3.2.1 Variable Independiente

De acuerdo con Benitez-Enns (2015,45), la variable independiente, son las variables explicativas, cuya influencia en la variable dependiente se pretende descubrir en la investigación. No depende de ninguna influencia previa, es el producto científico que aporta el investigador a la sociedad, su innovación pedagógica, su aporte a la comunidad. Esta variable se encuentra explícitamente en la formulación del objetivo y se debe redactar en términos de tangibilidad, o sea de producto científico tangible.

Para el caso de esta investigación la variable independiente es la: Planificación estrategia financiera.

3.2.2 Variable Dependiente

También de acuerdo con Benitez-Enns (2015,45) la variable dependiente, depende de la variable independiente, de su influencia: es decir, varía, se transforma, se modifica cuando se introduce en el objeto de la variable independiente. Designan las variables por explicar, los efectos o resultados respecto de los cuales hay que buscar un motivo. Esta variable dependiente se puede encontrar en el problema, es la dificultad que se pretende solucionar.

Para este caso, la variable dependiente es: Optimizar los recursos empresariales.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Tipo de estudio de investigación

El tipo de investigación de este estudio es descriptiva. De acuerdo con Merino

(2015,20), la investigación descriptiva presenta las características de una población o del tema a estudiar e intenta dar respuesta a interrogantes como quién, qué, dónde, cuándo y cómo. El proceso de investigación es más formal y estructurado que en la investigación exploratoria. Las muestras son amplias y representativas y los datos se analizan cuantitativamente.

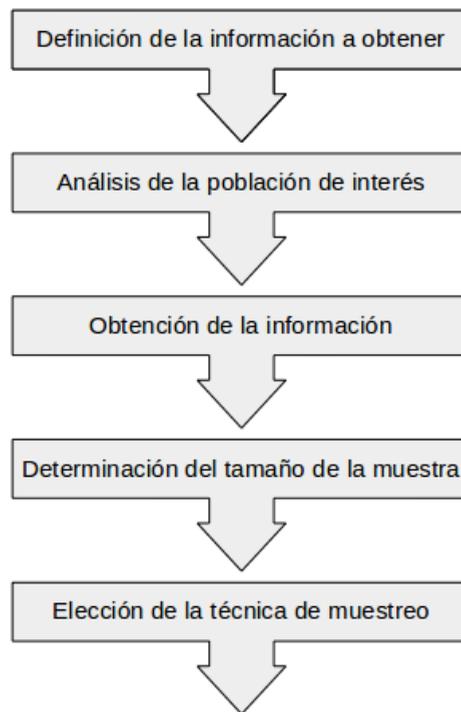
Mientras para Martínez y Galán (2014,49) La investigación descriptiva se caracteriza y diferencia de la investigación experimental porque el investigador no hace nada sobre los objetos o sujetos que investiga, excepto observarlos o encuestarlos con el fin de obtener la información sobre los objetos o personas tal como son, para describir los hechos de la realidad objeto del estudio sin alterar nada. Son por tanto, estudios exploratorios previos a los posibles de relación o de causalidad entre variables. Introducen al lector en los acontecimientos tal como ocurren, aportando una primera aproximación a la realidad tal como es. Puede estudiar tanto acontecimientos actuales como pasados, históricos. Cuanto más intrusiva es la investigación menos son las oportunidades de que refleje los hechos reales tal como son en la realidad.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.1 Población y muestra

De acuerdo con Merino (2015,124) Una muestra es un subconjunto de individuos, hogares, etc. que se obtienen de una población mayor, denominada universo, y que debe ser representativa del mismo. Dicho de otro modo, una muestra es sólo una parte de la población, pero suficiente para poder representar lo que sea población piensa u opina sobre el tema de interés. La siguiente ilustración muestra el proceso para el proceso de diseño muestral:

Gráfico 4. Fases del diseño Muestral



Fuente: Merino (2015,124)

Para este estudio se partirá de los datos obtenidos desde los estados financieros y otros documentos de la cooperativa. Con ellos se construirá la información necesaria para sustentar la propuesta investigativa.

3.4.2 Muestra

De acuerdo con Benitez-Enns (2012,56). Desde un punto de vista cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población. Desde el punto de vista cualitativo, la muestra es una unidad de análisis o un conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre la cual se recolectan datos, sin que necesariamente sea representativa del universo.

Para esta investigación, se trabajará únicamente con los datos e información proporcionada por la Cooperativa materia de estudio.

3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1 Método

Benitez-Enns (2012,19) define al método: Se refiere directamente a la lógica interior del proceso de descubrimiento científico, y a él le corresponde no solamente orientar la selección de los instrumentos y técnicas específicos de cada estudio, sino también, fundamentalmente, fijar los criterios de verificación y demostración de lo que afirme en la investigación.

3.5.1.1 Método Deductivo

El método deductivo generalmente se usa en las ciencias naturales, en el cual el explicandum es la consecuencia lógica de las premisas que lo sostienen, en este sentido, para algunos académicos este es el método más completo de investigación pues al plantear la hipótesis luego del análisis respectivo, se puede comprobar experimentalmente.

De acuerdo con Martínez y Galán (2014,36) El método deductivo parte de la premisa general, o universal, para sacar conclusiones de un caso particular, sigue el modelo aristotélico esquematizado en el silogismo: enlazando las premisas mayor y menor llega a la conclusión, siendo el silogismo correcto si las premisas de que parte son ciertas. El científico utiliza este método pone el énfasis en la teoría, en la explicación, en los modelos teóricos, en la abstracción, no en recoger datos empíricos o en la observación y en la experimentación.

3.5.1.2 Método Inductivo

Según Martínez y Galán (2014,36) El método inductivo procede de lo particular a lo universal. Consiste en analizar casos particulares a partir de los cuales se derivan conclusiones de carácter general. Fue introducido por Bacon y desarrollado por Mill. La inducción es un tipo de inferencia que parte de enunciados singulares para llegar a

enunciados generales. Se basa en la observación y en la experimentación. Su objetivo es descubrir generalizaciones y teorías a partir de observaciones sistemáticas de la Realidad. Pero, salvo que se trate de una inducción perfecta, se da siempre un riesgo en una conclusión general sobre la base de una premisa en la que únicamente se han estudiado un cierto número de todos los casos.

Según Cegarra (2012,83), el método inductivo consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías. Ello es como decir que las naturaleza se comporta siempre igual cuando se dan las mismas circunstancias, lo cual es como admitir que bajo las mismas condiciones experimentales se obtienen los mismos resultados, base de la repetitividad de las experiencias, lógicamente aceptado.

3.5.2 Técnicas

Las técnicas de investigación a ser empleadas son las siguientes:

3.5.2.1 Entrevista

Martínez y Galán (2014,262) La técnica de la entrevista es especialmente útil para obtener una información más personalizada y completa, que la aportada por otras técnicas como pueda ser el cuestionario. A veces como técnica complementaria para completar la información obtenida mediante otras técnicas como puede ser la observación, el cuestionario o los test psicosométricos, e incluso como técnica indispensable como son las entrevistas para la selección de personal de las empresas, de promoción interna, o la entrevista psiquiátrica.

Para Benitez-Enns (2012,64). La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones.

3.5.2.2 Encuesta

De acuerdo con Merino (2010,82) La encuesta es una técnica de investigación cuantitativa, en ella el encuestador se pone en contacto con el encuestado con el fin de obtener información, ya sea escrita o verbal. Este proceso de comunicación se realiza mediante un cuestionario. En la encuesta es básico obtener una información estructurada y homogénea de todos los individuos analizados, de tal forma que a todos se les pregunta lo mismo y de idéntica manera, con el fin de obtener conclusiones numéricas.

De acuerdo con Mesonero y Alcaide (2013,121) Cuando se desea entrevistar a determinados colectivos de profesionales, el lugar más adecuado es su centro de trabajo. En este caso, es necesario concertar citas previas para la realización de la entrevista y es conveniente tener el respaldo de alguna institución u organismo. Normalmente son encuestas sobre temas más especializados y relacionados, directa o indirectamente, con el ámbito laboral del entrevistado. El lugar de realización permite la utilización de cuestionarios extensos y con material auxiliar.

También de acuerdo con Mesonero y Alcaide (2013,124): Las ventajas y desventajas de la entrevista personal son las siguientes:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• El porcentaje de respuestas es alto.• Se elimina la influencia de terceros en las respuestas.• El encuestador se puede adaptar o al nivel cultural o intelectual del encuestado.• Se puede emplear material auxiliar como fotos, muestras, catálogos, etc.• Los cuestionarios obtenidos tienen un	<ul style="list-style-type: none">• El coste de obtención de información es alto, debido al tiempo empleado en la recogida de la información y lentitud del proceso.• El proceso de recogida de información es lento.• El entrevistador puede introducir sesgos en las preguntas o respuestas. Aunque las preguntas se suelen formular a partir de un cuestionario

número menor de errores y omisiones debido al asesoramiento directo del entrevistador.

generalmente estructurado, la forma de hacerlas puede sugerir las respuestas.

- Requiere efectuar controles de las entrevistas realizadas, y todo un proceso de selección, formación y control de los entrevistadores.

3.5.2.3 Observación

Para Mesonero y Alcaide (2013,154), La observación es una técnica que permite obtener información mediante el registro de las características y comportamientos de un colectivo de individuos o elementos sin establecer un proceso de comunicación y, por tanto, sin la necesidad de colaboración por parte del colectivo analizado.

Tradicionalmente, los procedimientos de observación se han utilizado como complemento de otras técnicas de investigación con la finalidad de ampliar y enriquecer los resultados obtenidos.

Para Martínez y Galán (2014,245), La observación es un fenómeno que forma parte de las funciones perceptivas de la persona, esenciales, de una manera tácita, para el funcionamiento cotidiano, Observar es ponerse delante de un objeto o poner la mirada en él, y supone el proceso contrario al proceso empático, de sentir con, metiéndose dentro, poniéndose en su lugar.

3.5.3 Instrumentos

Los instrumentos de investigación a ser empleados son:

3.5.3.1 Guía de entrevista

De acuerdo con Arias (2012,73) Es una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado. En este caso, la misma guía de entrevista puede servir

como instrumento para registrar las respuestas, aunque también puede emplearse el grabador o la cámara de vídeo.

3.5.3.2 Cuestionario

García (2012, 29) En sentido estricto, es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por estricto la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención del encuestador. El cuestionario permite la recolección de la información de datos provenientes de fuentes primarias, es decir, de personas que poseen la información que resulta de interés. Las preguntas precisas están definidas por los puntos o temas que aborda la encuesta. De esta forma, se dirige la introspección del sujeto y se logra uniformidad en la cantidad y calidad de la información recopilada, características que facilitan la aplicación del cuestionario en forma colectiva o su distribución a personas que se encuentran diseminadas en lugares lejanos al investigador.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 ASPECTOS GENERALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAC LLACTA LTDA.

4.1.1 Reseña histórica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumac Llacta” Limitada, fue creada mediante Acuerdo Ministerial N° 0219 del 8 de Febrero de 1983, a partir de la organización juvenil de la comunidad Lupaxi Convalecencia, de la parroquia Columbe del cantón Colta en la provincia de Chimborazo.

En corto tiempo deja de funcionar, sumida en problemas administrativos graves. Recién en el año 2000 con una dirigencia renovada y bajo el control del Ministerio de Inclusión Económica y Social - MIES se reactiva la cooperativa y se reinician las operaciones, ya en el año 2002, con el Sr. Lic. José Guairacaja como gerente.

4.1.2 Identificación de la entidad

A continuación los datos del certificado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. Recuperados el 15 de noviembre de 2015 del sitio web de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria:

Gráfico 5. Certificación SEPS de la COAC Sumac Llacta



Fecha de Generación de Documento: 15/noviembre/2015

Validez de Documento: 30 días a partir de la fecha de generación

COMPROBANTES DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

SECTOR:	COOP-SFPS
RUC:	0690042495001
RAZÓN SOCIAL:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SUMAC LACTA LTDA
PROVINCIA:	CHIMBORAZO
CANTÓN:	RIOBAMBA
PARROQUIA:	RIOBAMBA
DIRECCIÓN:	JUAN DE LAVALLE 19-23, OLMEDO
TELÉFONO:	032963865
SEGMENTO NIVEL:	SEGMENTO 4
ESTADO:	ACTIVA

DIRECTIVOS

REPRESENTANTE LEGAL (GERENTE):	JOSE LUIS GUAIRACAJA COPA
PRESIDENTE:	REA GUALAN JOSE
SECRETARIO:	COPA PATARON NORMA ISABEL
PRESIDENTE CONSEJO DE VIGILANCIA:	MALAN GUAMAN VICTOR MANUEL

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

Fuentes: SEPS

4.1.3 Objetivos

1. Dinamizar la producción de productos agropecuarios, agroforestales y agroindustriales y comercio informal base de la economía familiar solidaria rural, en busca de la inserción en mercados competitivos garantizando un negocio rentable y justo.
2. Apoyo a la generación de progreso y el Sumak Kawsay con impacto permanente en el desarrollo socio económico de las familias vulnerables, garantizando un trabajo solidario amigable con la naturaleza y una soberanía alimentaria.

4.1.4 Misión

Satisfacer las necesidades y expectativas de sus socios, mediante la prestación de servicios financieros y no financieros, dentro de los valores y principios que rigen la organización, para contribuir a mejorar la calidad de vida del socio, su familia y la comunidad.

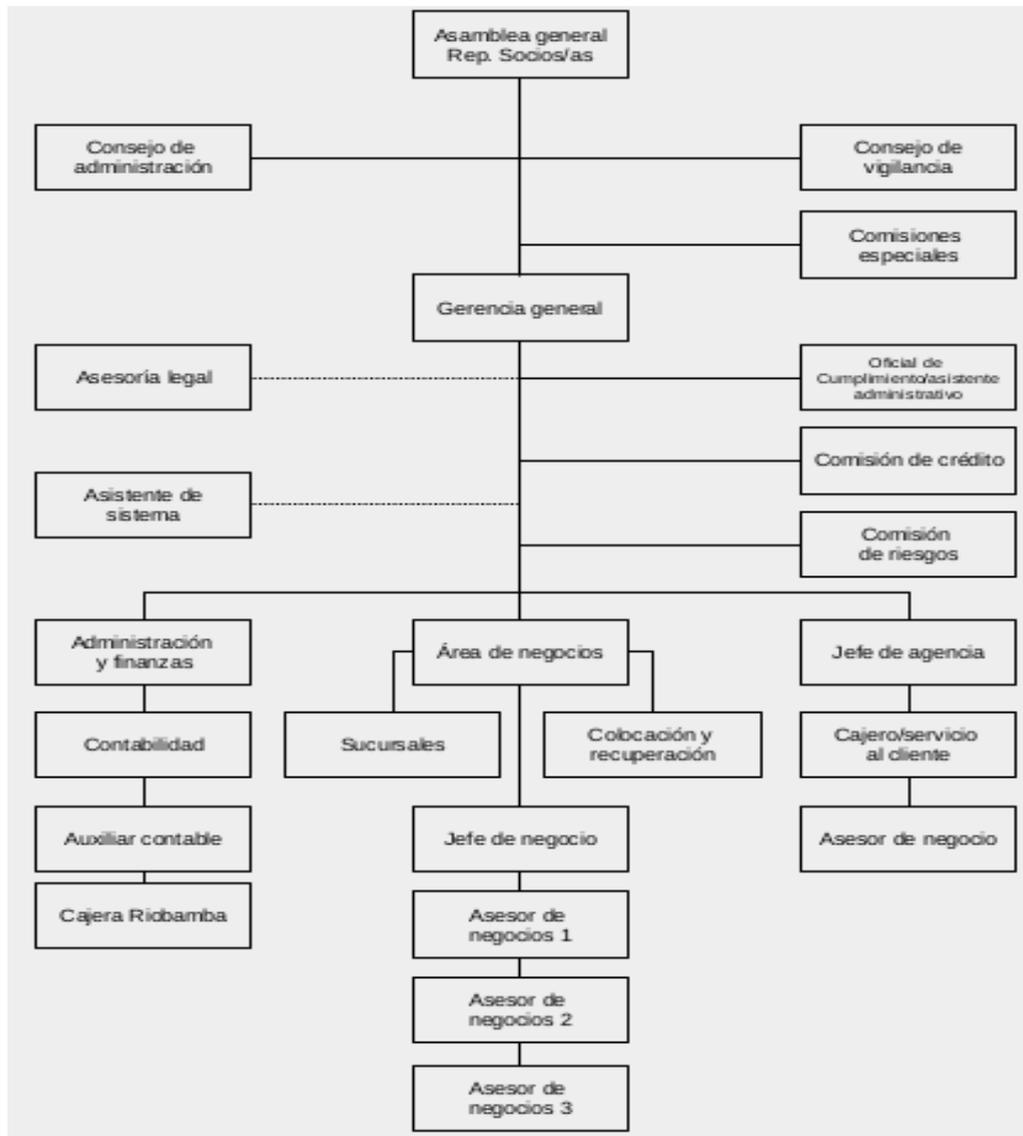
4.1.5 Visión

Ser una Institución de intermediación financiera; entregando productos y servicios de calidad con el compromiso, transparencia, responsabilidad e incorporado permanentemente nuevas alternativas que cubran expectativas del cliente y del mercado en forma ágil, oportuna por su efectiva contrición al desarrollo de la comunidad, lo cual permitirá al desarrollo económico y social de nuestros socios/os.

4.1.6 Organigrama estructural

A continuación el organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda.

Gráfico 6. Organigrama estructural de la Cooperativa Sumac Llacta Ltda.



Fuente: Cooperativa Suma Llacta Ltda.

4.1.7 Valores y principios

1. Ayuda mutua
2. Responsabilidad
3. Honradez
4. Solidaridad
5. Ética
6. Tolerancia

4.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

4.2.1 Misión

Mantener una provisión de fondos regular, segura y oportuna para las operaciones del activo y del pasivo de la actividad financiera de la cooperativa.

4.2.2 Visión

Apoyar en el futuro mediano la consolidación de la posición financiera de la cooperativa con un manejo transparente, seguro y exacto de su flujo de fondos.

4.2.3 Diagnóstico estratégico interno y externo

4.2.3.1 Diagnóstico interno

Se realiza para evaluar las debilidades y fortalezas en el manejo de los recursos financieros de la cooperativa.

a) Fortalezas:

1. Control de los índices de morosidad en la cartera general de créditos.
2. Disminución de la cartera de crédito improductivo.
3. Gastos operacionales contenidos en la operatividad de los activos
4. Instalaciones apropiadas
5. Know-how de la actividad cooperativa
6. Manejo adecuado de la liquidez
7. Sistemas informáticos y equipos tecnológicos apropiados

b) Debilidades

1. Baja Cobertura para la Cartera de Crédito de consumo.

2. Baja productividad de los Activos en relación a los pasivos.
3. Bajos índices de rentabilidad.
4. Elevado porcentaje de provisiones para la Cartera de Créditos de Vivienda
5. Incremento del Índice de Morosidad en Créditos para la microempresa
6. Insuficiencia de Fondos Disponibles en el corto plazo.
7. Lenta adaptación a los nuevos requerimientos de datos e información desde el sector gubernamental de supervisión y control

4.2.3.2 Diagnóstico externo:

Consiste en realizar el diagnóstico externo con todas las amenazas y oportunidades, se estudia el entorno en el que se desarrolla la cooperativa, identificando sus oportunidades y amenazas que se generan por los principales hechos que tienen o podrían tener influencia sobre ella, en los contextos político, legal, económico, social y tecnológico.

a) Oportunidades

1. Desarrollo de la cooperativa en el mercado.
2. Apoyo del estado al sector cooperativista.
3. Estructura organizacional del estado para el sector popular y solidario.
4. Estadísticas actualizadas para el sector cooperativista.
5. Cobertura territorial extendida coincidente con el modelo de gestión territorial del estado.
6. Provisión de servicios financieros a la medida de los grupos de cuentahabientes.

b) Amenazas

1. Desarrollo de nuevos servicios financieros de cooperativas en el mismo o en otros segmentos.
2. Riesgo implícito mayor de las inversiones a largo plazo.

4.2.3.3 Matriz FODA

Tabla 2. Matriz FODA de la Cooperativa Sumac Llacta Ltda.

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de los índices de morosidad en la cartera general de créditos. 2. Disminución de la cartera de crédito improductivo. 3. Gastos operacionales contenidos en la operatividad de los activos 4. Instalaciones apropiadas 5. Kno-whow de la actividad cooperativa 6. Manejo adecuado de la liquidez 7. Sistemas informáticos y equipos tecnológicos apropiados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de la cooperativa en el mercado. 2. Apoyo del estado al sector cooperativista. 3. Estructura organizacional del estado para el sector popular y solidario. 4. Estadísticas actualizadas para el sector cooperativista. 5. Cobertura territorial extendida coincidente con el modelo de gestión territorial del estado. 6. Provisión de servicios financieros a la medida de los grupos de cuentahabientes.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja Cobertura para la Cartera de Crédito de Consumo. 2. Baja productividad de los Activos en relación a los pasivos. 3. Bajos índices de rentabilidad. 4. Elevado porcentaje de provisiones para la Cartera de Créditos de Vivienda 5. Incremento del Índice de Morosidad en Créditos para la microempresa 6. Insuficiencia de Fondos Disponibles en el corto plazo. 7. Lenta adaptación a los nuevos requerimientos de datos e información desde el sector gubernamental de supervisión y control 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de nuevos servicios financieros de cooperativas en el mismo o en otros segmentos. 2. Riesgo implícito mayor de las inversiones a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3.4 Matriz de confrontación

Una vez revisada la validez de la matriz FODA en el área de estudio, se construyó la matriz de confrontación, que vincula el análisis interno con el externo, identificando las interrelaciones significativas en cada área, las fortalezas y debilidades de la cooperativa, y por otro, las oportunidades y amenazas que brinda el entorno en el que la cooperativa se desenvuelve.

A partir de la matriz de confrontación del área en cuestión y tratando de identificar las interrelaciones significativas, los encargados de la cooperativa evaluaron desde su perspectiva particular la relación existente entre la debilidad (D) o fortaleza (F) señalada, con la amenaza (A) u oportunidad (O), correspondiente. Esta evaluación se realizó atendiendo a la siguiente escala:

0 = Sin relación.

1 = Con relación moderada.

2= Con una relación fuerte.

Una vez realizado este proceso, se desarrolló la sistematización los resultados se presentan en la siguiente matriz. Con ello se seleccionaron las interrelaciones significativas, esto es, aquellas que recibieron una puntuación por encima de la media y que recogen las debilidades y fortalezas que tienen una mayor relación con el entorno y, por tanto, a las que habría que dar prioridad en la formulación de los objetivos estratégicos.

4.2.3.5 Matriz de confrontación

		ANÁLISIS EXTERNO								
		Amenazas		Oportunidades						
		1. Desarrollo de nuevos servicios financieros de cooperativas en el mismo o en otros segmentos.	2. Riesgo implícito de mayor de las inversiones a largo plazo.	1. Desarrollo de la cooperativa en el mercado.	2. Apoyo del estado al sector cooperativista.	3. Estructura organizacional del estado para el sector popular y solidario.	4. Estadísticas actualizadas para el sector cooperativista.	5. Cobertura territorial extendida coincidente con el modelo de gestión territorial del estado.	6. Provisión de servicios financieros a la medida de los grupos de cuentahabientes.	
ANÁLISIS INTERNO	Debilidades	1. Baja Cobertura para la Cartera de Crédito Comercial.	2	1	2	0	0	0	0	2
		2. Baja productividad de los Activos en relación a los pasivos.	2	1	2	0	0	0	0	2
		3. Bajos índices de rentabilidad.	2	1	2	1	0	1	0	2
		4. Elevado porcentaje de provisiones para la Cartera de Créditos de Vivienda	2	2	2	0	0	0	0	2
		5. Incremento del Índice de Morosidad en Créditos Comerciales	2	1	2	0	0	0	0	2
		6. Insuficiencia de Fondos Disponibles en el corto plazo.	2	2	2	1	0	0	1	2

			ANÁLISIS EXTERNO							
			Amenazas			Oportunidades				
			1. Desarrollo de nuevos servicios financieros de cooperativas en el mismo o en otros segmentos.	2. Riesgo implícito de mayor de las inversiones a largo plazo.	1. Desarrollo de la cooperativa en el mercado.	2. Apoyo del estado al sector cooperativista.	3. Estructura organizacional del estado para el sector popular y solidario.	4. Estadísticas actualizadas para el sector cooperativista.	5. Cobertura territorial extendida coincidente con el modelo de gestión territorial del estado.	6. Provisión de servicios financieros a la medida de los grupos de cuentahabientes.
ANÁLISIS INTERNO	Debilidad	7. Lenta adaptación a los nuevos requerimientos de datos e información desde el sector gubernamental de supervisión y control	2	2	2	1	0	0	1	2
	Fortalezas	1. Control de los índices de morosidad en la cartera general de créditos.	2	2	2	2	1	1	1	2
		2. Disminución de la cartera de crédito improductivo.	2	2	2	1	0	0	1	2
		3. Gastos operacionales contenidos en la operatividad de los activos	2	2	2	1	0	0	1	2
		4. Instalaciones apropiadas	2	0	2	1	0	0	1	2
		5. Know-how de la actividad cooperativa	2	2	2	1	1	1	1	2
		6. Manejo adecuado de la liquidez	2	2	2	1	1	1	1	2
		7. Sistemas informáticos y equipos tecnológicos apropiados	2	0	2	1	0	0	1	2

En función de la interrelación significativa detectada, se pueden encontrar cuatro tipos diferentes de objetivos estratégicos:

4.2.4 Objetivos estratégicos

Objetivos de supervivencia (DA):

Destinados a eludir los efectos que las situaciones del entorno puedan tener sobre aspectos internos.

Objetivos defensivos (FA):

Pretenden dar respuestas a situaciones del entorno no favorables apoyándose para ello en puntos fuertes de la Cooperativa.

Objetivos de reorientación (DO):

Tratan de aprovechar una situación positiva del entorno para corregir carencias o debilidades internas de la institución.

Objetivos ofensivos (FO):

Tratan de obtener el máximo provecho de una situación favorable del entorno.

Para la cooperativa los objetivos estratégicos son:

4.2.4.1 Objetivos de supervivencia (DA)

Debilidades, amenazas	Objetivos de supervivencia (DA)
D1,D5,A1	Desarrollar nuevos productos financieros para el segmento de consumo.
D2,D3, A1	Realizar benchmarking de los productos de otras cooperativas de ahorro y crédito.
D6, A1, A2	Mejorar el proceso de fijación de KPI para la cartera de crédito, y el desarrollo de productos financieros.

4.2.4.2 Objetivos defensivos (FA)

Fortalezas, Amenazas	Objetivos defensivos (FA)
F1,F2,F3,F5,F6,F7, A1,A2	Desarrollar un nuevo marco de gestión de KPI (Key Performance Indicators) para la actual y la futura cartera de servicios.

4.2.4.3 Objetivos de reorientación (DO)

Debilidades, oportunidades	Objetivos de orientación (DO)
D1,D2,D4,D7,O1,O6	Ampliar la cobertura de servicios financieros desarrollados a “medida” de los cuentahabientes.

4.2.4.4 Objetivos ofensivos (FO)

Fortalezas, oportunidades	Objetivos ofensivos (FO)
F3,O6	Desarrollar productos financieros rentables que consideren primero las necesidades específicas de los cuentahabientes, aprovechando el apoyo estatal.
F5,F6,F7,O1,O4	Gestionar el conocimiento, el know-how de la cooperativa, sistematizando el trabajo de sus funcionarios.

4.2.5 Mapa estratégico

Estrategias	Políticas	Indicadores	Responsable	Recursos
Desarrollo de productos financieros para el segmento de consumo.	El desarrollo de nuevos productos financieros debe contar estrictamente con un estudio de mercado previo.	número de productos financieros desarrollados en el período 2016-2019	Jefe de negocio.	Los definidos en el presupuesto de este estudio.
Hacer del benchmarking con otras COACS una práctica cotidiana.	El trabajo de benchmarking se desarrolla con pleno conocimiento de la otra/s COAC comparada/s	número de estudios de benchmarking presentados al Concejo de Administración en el periodo 2016-	Jefe de negocio	

Estrategias	Políticas	Indicadores	Responsable	Recursos
		2019.		Los definidos en el presupuesto de este estudio.
Aplicación de KPI (Key Performance Indicators) para la actual y la futura cartera de servicios	El desarrollo de KPI se realiza de acuerdo con los niveles organizacionales correspondientes.	número de dispositivos de monitoreo y seguimiento puestos en marcha en el periodo 2016-2019.	Gerente general.	
Sistematización del know-how de la cooperativa.	La sistematización del know-how, en todos los casos se conciben como procesos de largo alcance.	número de sistematizaciones presentados Concejo de Administración en el periodo 2016-2019.	Jefe de negocio	

4.2.6 Plan Operativo

4.2.6.1 Objetivos de supervivencia (DA) y actividades

Objetivo DA1:

Desarrollar nuevos productos financieros para el segmento de consumo.

Actividades:

Código	Actividad
DA1.1	Estudio de mercado
DA1.2	Desarrollo de la tecnología
DA1.3	Pruebas piloto de mercado
DA1.4	Implementación de producto

Objetivo DA2:

Realizar benchmarking de los productos de otras cooperativas de ahorro y crédito.

Actividades:

Código	Actividad
DA2.1	Definir qué área/s de la cooperativa se someterán al proceso
DA2.2	Determinar los indicadores que se van a comparar
DA2.3	Identificar con que cooperativas se va a comparar
DA2.4	Realizar el estudio

Objetivo DA3:

Mejorar el proceso de definición de KPI (Key Performance Indicators) para la cartera de crédito, y el desarrollo de productos financieros.

Actividades:

Código	Actividad
DA3.1	Desarrollo de indicadores (KPI) para cartera de crédito.
DA3.2	Desarrollo de indicadores (KPI) para el proceso de desarrollo de productos financieros

4.2.6.2 Objetivos defensivos (FA) y actividades

Objetivo FA1:

Desarrollar un nuevo marco de gestión de KPI para la actual y la futura cartera de servicios.

Actividades:

Código	Actividad
FA1.1	Desarrollo del sistema de monitoreo POR KPI
FA1.2	Implementación del sistema de monitoreo por KPI

4.2.6.3 Objetivos de reorientación (DO) y actividades

Objetivo DO1:

Ampliar la cobertura de servicios financieros desarrollados a “medida”de los cuentahabientes.

Actividades:

Código	Actividad
DO1.1	Estudio de efectividad de los productos financieros
DO1.2	Estudio de penetración de mercado
DO1.3	Establecimiento de alianzas para el avance de la penetración de mercado

4.2.6.4 Objetivos ofensivos (FO) y actividades

Objetivo FO1:

Desarrollar productos financieros rentables que consideren primero las necesidades específicas de los cuentahabientes, aprovechando el apoyo estatal.

Actividades:

Código	Actividad
FO1.1	Estudio de mercado
FO1.2	Estudios de sistemas de producción
FO1.3	Desarrollo de la tecnología
FO1.4	Pruebas piloto de mercado
FO1.5	Implementación de producto
FO1.6	Estudio de mercado de las ofertas de apoyo del estado
FO1.7	Desarrollo de alianzas con instituciones del estado

Objetivo FO2:

Gestionar el conocimiento, el know-how de la cooperativa, sistematizando el trabajo de sus funcionarios.

Actividades:

Código	Actividad
FO2.1	Gestión de la documentación interna y externa de la organización
FO2.2	Gestión de la información de las bases de datos corporativas
FO2.3	Gestión de las aplicaciones informáticas que no sean documentos

4.2.6.5 Plan operativo

Códigos	Objetivos/actividades	año1												año2	año3	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
DA1	Desarrollar nuevos productos financieros para el segmento de consumo.															
DA1.1	Estudio de mercado	x	x	x	x	x	x								x	x
DA1.2	Desarrollo de la tecnología					x	x	x	x	x	x					x
DA1.3	Pruebas piloto de mercado								x	x	x	x			x	x
DA1.4	Implementación de producto												x	x	x	x
DA2	Realizar benchmarking de los productos de otras cooperativas de ahorro y crédito.															
DA2.1	Definir qué área/s de la cooperativa se someterán al proceso	x	x												x	x
DA2.2	Determinar los indicadores que se van a comparar			x	x	x	x								x	x
DA2.3	Identificar con que cooperativas se va a comparar	x	x												x	x
DA2.4	Realizar el estudio						x	x	x	x	x	x			x	x
DA3	Mejorar el proceso de definición de KPI (Key Performance Indicators) para la cartera de crédito, y el desarrollo de productos financieros.															
DA3.1	Desarrollo de indicadores - KPI para cartera de crédito.	x	x												x	x
DA3.2	Desarrollo de indicadores - KPI para el proceso de desarrollo de productos financieros			x	x	x	x								x	x
FA1	Desarrollar un nuevo marco de gestión de KPI para la actual y la futura cartera de servicios.															
FA1.1	Desarrollo del sistema de monitoreo por KPI	x	x												x	x
FA1.2	Implementación del sistema de monitoreo por KPI			x	x	x	x								x	x
DO1	Ampliar la cobertura de servicios financieros desarrollados a “medida “de los cuentahabientes.															
DO1.1	Estudio de efectividad de los productos financieros	x	x												x	x
DO1.2	Estudio de penetración de mercado			x	x	x	x	x	x						x	x

Códigos	Objetivos/actividades	año1												año2	año3	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
DO1.3	Establecimiento de alianzas para el avance de la penetración de mercado	x	x	x	x										x	x
FO1	Desarrollar productos financieros rentables que consideren primero las necesidades específicas de los cuentahabientes, aprovechando el apoyo estatal.															
FO1.1	Estudio de mercado	x	x	x	x	x	x									x
FO1.2	Estudios de sistemas de producción				x	x	x	x	x	x						x
FO1.3	Desarrollo de la tecnología						x	x	x	x	x	x				x
FO1.4	Pruebas piloto de mercado									x	x	x	x	x	x	x
FO1.5	Implementación de producto									x	x	x	x	x	x	x
FO1.6	Estudio de mercado de las ofertas de apoyo del estado	x	x	x	x	x	x								x	x
FO1.7	Desarrollo de alianzas con instituciones del estado				x	x	x	x	x	x					x	x
FO2	Gestionar el conocimiento, el know-how de la cooperativa, sistematizando el trabajo de sus funcionarios.															
FO2.1	Gestión de la documentación interna y externa de la organización	x	x	x	x	x	x									x
FO2.2	Gestión de la información de las bases de datos corporativas				x	x	x	x	x	x						x
FO2.3	Gestión de las aplicaciones informáticas que no sean documentos						x	x	x	x	x	x				x

4.2.7 Plan de Adquisiciones

No se prevee realizar adquisiciones de activos o software para la implementación de este plan estratégico.

4.2.8 Presupuesto

Códigos	Objetivos/actividades	Por año en USD			total 3 años
		Año 1	Año 2	Año 3	
DA1	Desarrollar nuevos productos financieros para el segmento de consumo.				
DA1.1	Estudio de mercado	4 000	4 000	4 000	12 000
DA1.2	Desarrollo de la tecnología	8 000		8 000	16 000
DA1.3	Pruebas piloto de mercado	1 200		1 200	2 400
DA1.4	Implementación de producto	4 500	4 500	4 500	13 500
DA2	Realizar benchmarking de los productos de otras cooperativas de ahorro y crédito.				
DA2.1	Definir qué parte/s de la cooperativa se someterán al proceso	300	300	300	900
DA2.2	Determinar los indicadores que se van a comparar	300	300	300	900
DA2.3	Identificar con que cooperativas se va a comparar	100	100	100	300
DA2.4	Realizar el estudio	4 000	4 000	4 000	12 000
DA3	Mejorar el proceso de definición de KPI (Key Performance Indicators) para la cartera de crédito, y el desarrollo de productos financieros.				
DA3.1	Desarrollo de indicadores (KPI) para cartera de crédito.	300	300	300	900
DA3.2	Desarrollo de indicadores (KPI) para el proceso de desarrollo de productos financieros	300	300	300	900
FA1	Desarrollar un nuevo marco de gestión de KPI para la actual y la futura cartera de servicios.				
FA1.1	Desarrollo del sistema de monitoreo por KPI	4 000			4 000
FA1.2	Implementación del sistema de monitoreo por KPI	1 200	1 200	1 200	3 600
DO1	Ampliar la cobertura de servicios financieros desarrollados a “medida “de los cuentahabientes.				

Códigos	Objetivos/actividades	Por año en USD			total 3 años
		Año 1	Año 2	Año 3	
DO1.1	Estudio de efectividad de los productos financieros	4 000	4 000	4 000	12 000
DO1.2	Estudio de penetración de mercado	4 000	4 000	4 000	12 000
DO1.3	Establecimiento de alianzas para el avance de la penetración de mercado	300	300	300	900
FO1	Desarrollar productos financieros rentables que consideren primero las necesidades específicas de los cuentahabientes, aprovechando el apoyo estatal.				
FO1.1	Estudio de mercado	4 000		4 000	8 000
FO1.2	Estudios de sistemas de producción	5 000		5 000	10 000
FO1.3	Desarrollo de la tecnología	8 000		8 000	16 000
FO1.4	Pruebas piloto de mercado	1 200			1 200
FO1.5	Implementación de producto	4 500	4 500	4 500	13 500
FO1.6	Estudio de mercado de las ofertas de apoyo del estado	2 000	2 000	2 000	6 000
FO1.7	Desarrollo de alianzas con instituciones del estado	300	300	300	900
FO2	Gestionar el conocimiento, el know-how de la cooperativa, sistematizando el trabajo de sus funcionarios.				
FO2.1	Gestión de la documentación interna y externa de la organización	1 200		1 200	2 400
FO2.2	Gestión de la información de las bases de datos corporativas	1 200		1 200	2 400
FO2.3	Gestión de las aplicaciones informáticas que no sean documentos	1 200		1 200	2 400
	total	65100	30100	59900	155 100

4.2.9 Estado de Resultados (2014, en USD)

código	descripción		
4	GASTOS		279 557.16
41	INTERESES CAUSADOS	69 514.66	
44	PROVISIONES	16 192.56	
45	GASTOS DE OPERACIÓN	193 401.34	
47	OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	448.60	
5	INGRESOS		292 656.42
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	276 607.21	
54	INGRESOS POR SERVICIOS	6 260.04	
56	OTROS INGRESOS	9 789.17	
	RESULTADO OPERATIVO		13099.26

Fuente: Estados financieros, Cooperativa Sumac Llacta Ltda.

4.2.10 Balance General (2014, en USD)

código	descripción		
1	ACTIVOS		2 605 547.73
11	FONDOS DISPONIBLES		594 449.92
1101	CAJA	33 460.65	
110105	EFFECTIVO		
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	560 989.27	
13	INVERSIONES		5 000.00
14	CARTERA DE CRÉDITOS		1 810 909.88
16	CUENTAS POR COBRAR		39 228.45
18	PROPIEDADES Y EQUIPO		78 527.37
19	OTROS ACTIVOS		77 432.11
2	PASIVOS		2 120 508.84
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO		877 000.14
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	483 376.05	
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	385 621.58	
2105	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	8 002.51	
25	CUENTAS POR PAGAR		35 773.40
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS		1 207 735.30
3	PATRIMONIO		485 038.89

Fuente: Estados financieros, Cooperativa Sumac Llacta Ltda.

4.2.11 Indicadores Financieros

Para el cálculo de los indicadores financieros, se tomaron los datos de los estados financieros correspondientes al año 2014.

4.2.11.1 Disponibilidad

$$\text{Ratio de disponibilidad} = \frac{\text{Tesorería}}{\text{pasivocorriente}}$$

Código	Descripción	Valores en USD	
11	FONDOS DISPONIBLES		594 449.92
13	INVERSIONES		5 000
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	483 376.05	
2103	DEPÓSITOS A PLAZO	385 621.58	
2105	DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	8 002.51	

Fuente: Estados financieros, Cooperativa Sumac Llacta Ltda.

A continuación el cálculo respectivo:

$$\text{Ratio de disponibilidad} = \frac{599449.92}{877\ 000,14} = 0.68$$

Este valor, es alto, en comparación con el valor generalmente aceptado, que oscila entre el 0,15 y 0,20. La cooperativa puede satisfacer los retiros de depósitos, después de pagar todas las obligaciones inmediatas. Sin embargo, esto refleja que existe un exceso de dinero improductivo afectando los excedentes.

4.2.11.2 Ratio de prueba ácida.

Al carecer las Cooperativas de Ahorro y Crédito de inventarios, el ratio de la prueba ácida no procede.

4.2.11.3 Ratio de solvencia técnica.

$$\text{Ratio de solvencia técnica} = \frac{\text{Activocorriente}}{\text{Pasivocorriente}}$$

Activo corriente

Código	Descripción	Valor
11	Fondos disponibles	594 449,92
14	Cartera de crédito	1 810 909,88
16	Cuentas por cobrar	39 228,45
	Total	2 444 588,25

Fuente: Estados financieros, Cooperativa Sumac Llacta Ltda.

Pasivo corriente

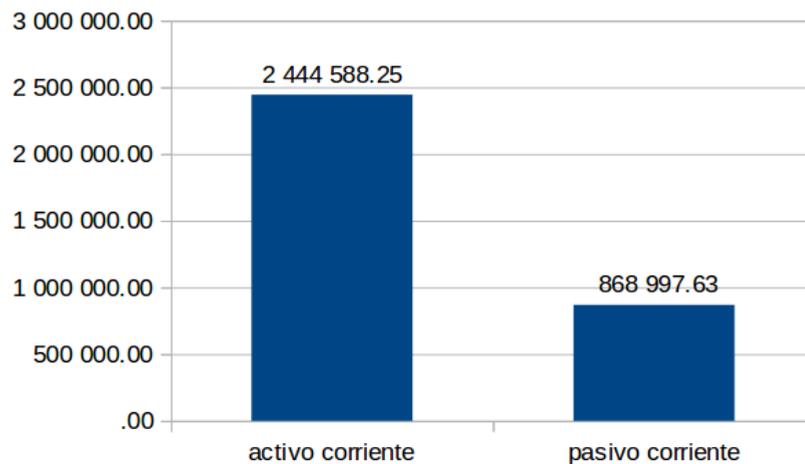
Código	Descripción	Valor
21	Obligaciones con el público	
2101	Depósitos a la vista	483 376,05
2103	Depósitos a plazo	385 621,58
2105	Depósitos Restringidos	8 002,51
	Total	877 000,14

A continuación el cálculo respectivo:

$$\text{Ratio de solvencia técnica} = \frac{2444588,25}{877000,14} = 2,78$$

Este valor, es alto, en comparación con el valor generalmente aceptado, que oscila entre el 1,5 y 2. La cooperativa puede hacer frente a la devolución de las obligaciones. Sin embargo el valor se acerca incluso a 3, lo que muestra claramente que existen activos corrientes ociosos.

Gráfico 7. Activo corriente, Vs Pasivo corriente



Fuente: Estados financieros, COAC Sumac Llacta 2014.

4.2.11.4 Ratio de garantía estructural.

$$\text{Ratio de garantía estructural} = \frac{\text{Activototal}}{\text{pasivototal}}$$

Activo total: 2 605 547,73

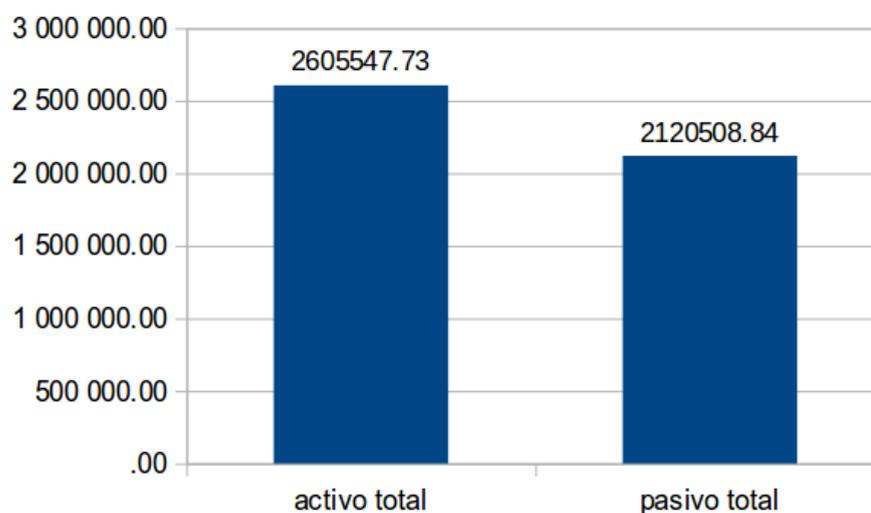
Pasivo total: 2 120 508,84

A continuación el cálculo respectivo:

$$\text{Ratiodegarantíaestructural} = \frac{2605547,73}{2120508,84} = 1,23$$

En el caso de la cooperativa, el cálculo de este ratio muestra un resultado de 1,23, valor superior al recomendado de <1. Constituye que en este caso, los activos constituyen la garantía para sus acreedores.

Gráfico 8. Activo Total Vs. Pasivo total



Fuente: Estados financieros, COAC Sumac Llacta 2014.

4.2.12 Estados Financieros Proyectados

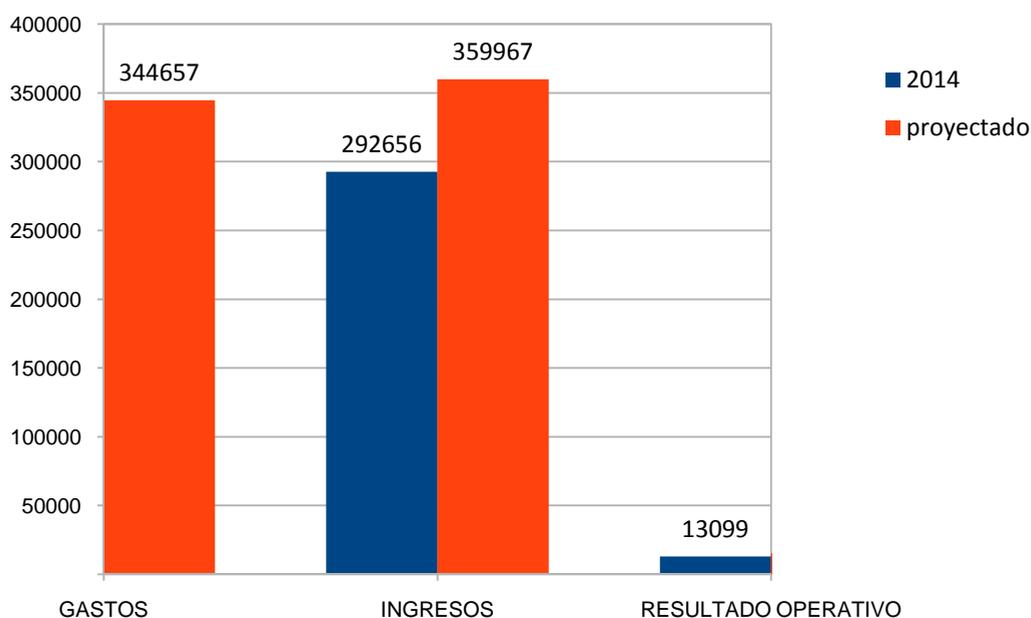
Para la proyección de los estados financieros, se consideró especialmente el incremento de los gastos originados en la inversión realizada en mejorar los procesos, según lo diseñado en los capítulos anteriores.

4.2.12.1 Estado de resultados proyectado

código	descripción	
4	GASTOS	344 657,16
5	INGRESOS	359 967,40
	RESULTADO OPERATIVO	

Fuente: Estados Financieros de la COAC Sumac Llacta Ltda.

Gráfico 9. Estado de resultados proyectado



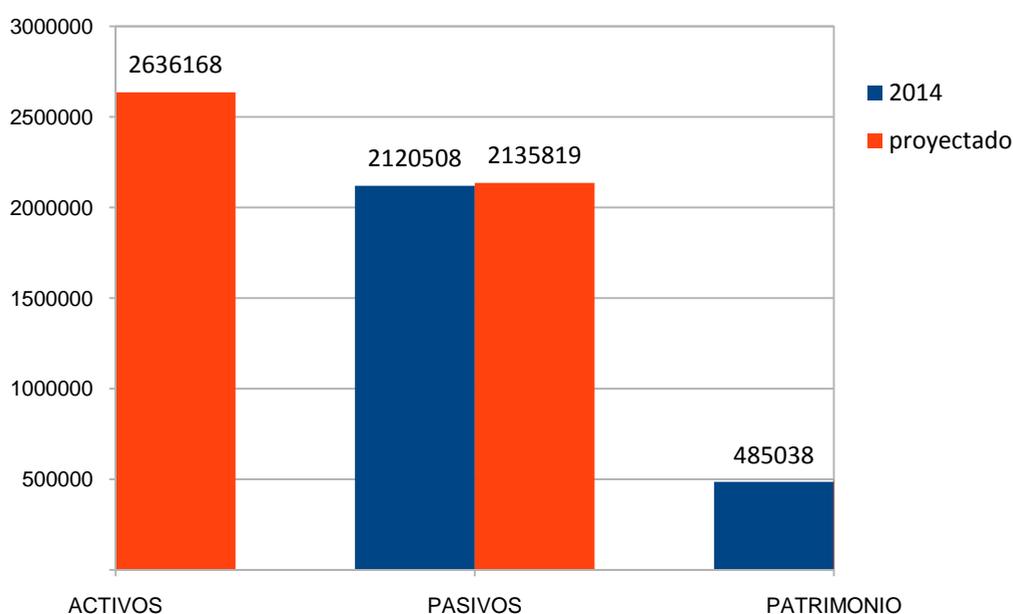
Fuente: Estados Financieros de la COAC Sumac Llacta Ltda.

4.2.12.2 Balance general proyectado

código	descripción	
1	ACTIVOS	2 636 168,20
2	PASIVOS	2 135 819,08
3	PATRIMONIO	500 349,13

Fuente: Estados Financieros de la COAC Sumac Llacta Ltda.

Gráfico 10. Balance general proyectado



Fuente: Estados Financieros de la COAC Sumac Llacta Ltda.

4.3 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER

La idea a defender, consistió en diseñar una Planificación Estratégica Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. Matriz Riobamba, del Período 2015 - 2019 para la optimización de recursos empresariales.

En esta investigación la variable independiente es la: Planificación estrategia financiera, y la variable dependiente es: Optimizar los recursos empresariales.

Considerando que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. Matriz Riobamba, presenta inconvenientes en el cumplimiento de las metas, los objetivos de

los siguientes períodos ahora tienen una base que facilitara su ejecución, pues la planeación estratégica financiera ha sido diseñada, para ello se partió del diagnóstico institucional, elaborando el análisis FODA.

Con el diseño de una planificación estratégica financiera se enfocan los recursos y esfuerzos al cumplimiento de objetivos coherentes con la realidad de la entidad, apoyada en una factibilidad financiera, que presenta, que situación mantendría la organización si se llevan a cabo las metas planificadas.

Todo este trabajo de investigación se sustentó en la revisión de material bibliográfico, la malla curricular de la licenciatura en contabilidad y auditoría y especialmente el apoyo institucional del Gerente General Lic. José Luis Guairacaja Copa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. Matriz Riobamba.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

La Planeación Estratégica del área financiera constituye sin duda el proceso básico de la gestión de negocios de una Cooperativa de Ahorro y Crédito, el mecanismo que se utilice para generarlo y lograr que sea participativo, permitirá que todos y todas los directivos y funcionarios se comprometan con su logro, lo que redundará en el futuro mediato sobre los resultados corporativos sobre su sostenibilidad.

El proceso para fijar los objetivos estratégicos de las organizaciones es extremadamente sensible, todos los involucrados e involucradas intentan aun inconscientemente hacer prevalecer sus intereses, pues los cambios siempre afectarían positiva o negativamente sus posiciones y más cuando las condiciones socioeconómicas del país que se avecinan supondrían dificultades para mantener un empleo.

En el diagnóstico FODA resaltan las buenas prácticas institucionales como la contención de costos y el manejo de la liquidez o el manejo de su know-how (conocimiento), sin embargo la coyuntura política-económica que se avecina marca un panorama por lo menos difícil para esta y todas las cooperativas del segmento, pues necesariamente existirá más presión de los cuentahabientes por la provisión oportuna -y conveniente de servicios financieros.

Si bien la coyuntura política se muestra favorable al desarrollo del sector de la economía popular y solidaria este no puede ser el único referente para la planeación y la programación operativa de la cooperativa, aspectos como la situación de otras cooperativas de ahorro y crédito, del mismo segmento (2^{do}) como las cooperativas Nueva Esperanza, Cámara de Comercio Indígena de Guamote, San Jorge o Cámara de Comercio de Riobamba y de otros segmentos, como las cooperativas de ahorro y crédito AlliTarpuc, Frandesc, o Ñuca Llacta del segmento (1ro) deben facilitar y promover un análisis ampliado y con orientación de mercado.

El sistema de seguimiento que normalmente se utiliza en las cooperativas de ahorro y crédito, en mayor o menor medida hace especial énfasis en el manejo de los ratios financieros como elemento principal de análisis, descuidando el manejo de indicadores en todas las otras áreas de la cooperativa, dejando esta tarea al buen criterio de los jefes departamentales.

Existe un manejo deficiente de la tesorería de la cooperativa, el alto valor del ratio de disponibilidad = 0,68 (liquidez), combinado con el alto ratio de solvencia técnica = 2.81 de esta institución así lo demuestran.

RECOMENDACIONES

El proceso de planeación estratégica en cualquier área de la Cooperativa, y más en la financiera exige la puesta en terreno de la voluntad política de la gerencia y de toda la plana directiva de la organización materia de estudio.

Es necesario reforzar el espíritu cooperativista en todos y todas las socias, pero este esfuerzo es más urgente hacerlo en los directivos y directivas. Para ello se pueden poner en marcha eventos de verdadera formación profesional en los cuales se trabaje el tema cooperativo.

Es urgente buscar formas y maneras de posicionar la imagen de la cooperativa y acompañar este proceso con el desarrollo de productos financieros enfocados, por un lado en el corto plazo y con esto administrar mejor el riesgo intrínseco del corebusiness -negocio cooperativista, pero y fundamentalmente que respondan a las necesidades urgentes de los cuentahabientes.

La capacidad de análisis y de reacción ante los problemas debe ser uno de los elementos diferenciadores de la política empresarial y corporativa de la cooperativa, considerando además el marco legal y normativo del estado y especialmente la dinámica del mercado de los servicios financieros en la proximidad geográfica de la zona de influencia de la cooperativa.

La implementación de un sistema de indicadores debe considerar la conformación de KPI (Key Performance Indicators) o indicadores clave de desempeño. Que permitan medir el avance en función de su alcance, de todos y cada una de los departamentos institucionales.

El énfasis de los objetivos estratégicos debe estar necesariamente ligado a su puesta en marcha, sin embargo además de responder a las necesidades de los cuentahabientes y como esa solución aporta a la consolidación de sus medios de vida, es necesario considerar la eficacia, eficiencia y efectividad en el uso de los fondos en el marco del aseguramiento de su rentabilidad en forma de excedentes y utilidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Benítez, S. (2012). *Mi Tesis en 100 Días: Una guía didáctica e instructiva para el universitario exitoso*. Bloomington:Palibrio.
- Cegarra, J. (2012). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid: Diaz de Santos.
- Corona, E. et al (2014). *Análisis de estados financieros individuales y consolidados*. Madrid: Editorial UNED.
- Chandra, P. (2014). *Fundamentals of financial management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
- Debarshi, B. (2011). *Management Accounting*. Delhi: Pearson Education.
- Díaz, D. et al. (2015). *La planeación estratégica en la innovación y permanencia de las Mipymes*. Revista Global de Negocios.
- Herrscher, E. (2013). *El presupuesto sistémico*. Buenos Aires: Granica Editor.
- García, F. (2012) *El cuestionario*. México: Limusa
- Grünig, R. Y KÜHN (2015). *The Strategy Planning Process: Analyses, Options, Projects*. Berlin:Springer.
- Label, W. et al. (2012). *Contabilidad para no contadores*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Lussier, R. (2014). *Management Fundamentals: Concepts, Applications, & Skill Development*. London: Sage.
- Martinez, C, et al (2014). *Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos*. Madrid:Editorial UNED.
- Merino, M. (2015). *Introducción a la Investigación de mercados*. Madrid:Esiceditorial.
- Mesonero, M., et al. (2013). *Marketing Industrial*. Madrid: Esic Editorial.

Ministerio de Economía y Hacienda, España (2011). *Plan general de contabilidad*. Madrid: Paraninfo.

Oriol, A., et al (2012). *Análisis de operaciones de crédito*. Barcelona: Profit editorial.

Ortiz, J. (2013). *Gestión financiera*. Madrid:Editex.

Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica para Alta Dirección*. Bloomington,IN: Palibrio.

Robbins, S, et al (2013). *Fundamentals of Management: Essential concepts and applications*. 8ed. Essex: Pearson Educación

Sánchez, R., González, J. (2013). *Administración de empresas: Objetivos y decisiones*. Madrid: McGraw-Hill.

Parra GARCES, G. F., &Gualpa Romero, S. E. (2013). *Análisis de los Productos y Servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Limitada “Sucursal Guano” y su Incidencia en el Desarrollo Socio Económico del Cantón periodo 2008-2009*.Riobamba: ESPOCH.

ANEXOS

ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Audiencia

Esta entrevista estructurada está dirigida a los miembros del consejo de administración de la cooperativa y al gerente de la misma.

Presentación

Mi nombre es Luis Guapi, estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, al momento, como usted conoce me encuentro desarrollando mi tesis de grado en esta cooperativa, y a través de esta entrevista deseo conocer de primera mano importante información sobre la gestión estratégica de esta organización.

Antes de comenzar quiero averiguarle si:

¿Tiene algún inconveniente para desarrollar en este momento la entrevista?, si su respuesta es positiva ¿Podría por favor concederme una cita para realizarla?

¿Hay algún problema si se graba la entrevista?

Objetivo de la entrevista

Recoger datos e información sobre la gestión del marco estratégico de la cooperativa.

Busco información sobre el análisis FODA de esta organización, esto es quiero conocer a profundidad los siguientes elementos del diagnóstico interno y externo de la cooperativa:

- Fortalezas
- Oportunidades

- Debilidades
- Amenazas

A continuación el entrevistador realiza las preguntas (Pero no las presenta separadas por categorías: Fortalezas, Oportunidades, esta separación se realiza únicamente para ordenar y facilitar la sistematización de los datos e información).

Fortalezas

1. ¿Qué fortalezas identifica usted en la cooperativa, en las diferentes áreas de la misma?
2. ¿Considera usted que la administración de los productos financieros de la cooperativa es sólida, frente a la cantidad creciente de operaciones?
3. ¿Las instalaciones son apropiadas y que facilidades brindan a los socios y socias?
4. ¿El sistema o sistemas informáticos constituyen una solución a las necesidades de datos e información de la cooperativa en el día a día?
5. ¿Se realizan mediciones periódicas en relación con el control de los principales indicadores de la cooperativa, cuáles?
6. ¿Cómo se maneja la liquidez de la cooperativa y sus diferentes oficinas?
7. ¿De alguna manera se recupera el conocimiento que se generan desde la aplicación de los procesos de la cooperativa?

Oportunidades

8. ¿Desde su perspectiva de directivo de la cooperativa como ha visto la evolución del mercado en relación con los productos financieros que la cooperativa ofrece?
9. ¿El apoyo de las diferentes organizaciones del estado es decisivo para la gestión de la cooperativa?
10. ¿Han recibido algún apoyo desde los diferentes programas del gobierno en la generación de nuevos productos o mejoras en la tecnología para la provisión de los servicios de la cooperativa?
11. ¿La gestión desde el gobierno y sus instituciones en el ámbito de la economía popular y solidaria ha favorecido en alguna medida a la gestión de la cooperativa?
12. ¿La generación y entrega posterior de datos e información de la cooperativa al ente

- de control, es retribuida desde el gobierno con la entrega de información y datos para mejorar/perfeccionar de alguna forma la gestión de la cooperativa?
13. ¿La territorialización del estado en zonas permite/favorece que la cooperativa vaya dimensionando de alguna manera su crecimiento institucional?
 14. ¿La generación de servicios financieros está directamente relacionada con las necesidades de los socios y socias de la cooperativa?

Debilidades

15. ¿Alguno de los productos de crédito tiene un rendimiento más bajo del promedio de su cooperativa o de las otras cooperativas?
16. ¿Cómo se controlan los productos financieros que desarrolla la cooperativa en sus mercados?
17. ¿Cómo se controlan las principales relaciones del balance y el estado de resultados, y otros estados financieros de la cooperativa?
18. ¿Se han comparado los rendimientos de los productos financieros de la cooperativa con los productos financieros de otras cooperativas del mismo segmento?
19. ¿Qué controles se aplican al manejo de la morosidad de la cartera de crédito?
20. ¿Siempre están disponibles fondos para entregar las demandas de retiros de depósitos de los cuenta habientes de los depósitos a la vista?
21. ¿La cooperativa ha respondido a la dinámica implementada por el gobierno para la provisión de datos en el nuevo contexto de supervisión?

Amenazas

22. ¿Puede usted informarme si las otras cooperativas de ahorro y crédito emplazadas en el territorio que sirve la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. Constituyen una amenaza de algún tipo para su sobrevivencia y/ crecimiento?
23. ¿Se han realizado estudios específicos de desempeño para los productos financieros que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. en el mercado, en comparación con los productos financieros de otras cooperativas o fuentes de servicios financieros en el territorio de influencia de la cooperativa?
24. ¿En su cooperativa la administración financiera ha encontrado algún riesgo implícito en la administración de depósitos u otros instrumentos de ahorro en el largo plazo?

ENCUESTA

Audiencia

Esta encuesta está dirigida a los funcionarios de la cooperativa, y su aplicación será definida con la gerencia de la institución.

Presentación

Mi nombre es Luis Guapi, estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, al momento, como usted conoce me encuentro desarrollando mi tesis de grado en esta cooperativa, y le voy a solicitar que responda a esta encuesta.

Antes de comenzar quiero averiguarle si:

¿Tiene algún inconveniente para desarrollar en este momento la encuesta?, si su respuesta es positiva ¿Podría por favor concederme una cita para realizarla?

Objetivo

Una vez que se sistematizaron los datos de la encuesta, se considera necesario explorar la opinión y el criterio de los mandos medios de la cooperativa, sobre los mismos temas trabajados con los directivos.

Encuesta

Busco información sobre el análisis FODA de esta organización, esto es quiero conocer a profundidad los siguientes elementos del diagnóstico interno y externo de la cooperativa:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades

- Amenazas

A continuación el entrevistador realiza las preguntas (Pero no las presenta separadas por categorías: Fortalezas, Oportunidades, esta separación se realiza únicamente para ordenar y facilitar la sistematización de los datos e información).

Fortalezas

1. ¿Qué fortalezas identifica usted en la cooperativa, en las diferentes áreas de la misma?
2. ¿Considera usted que la administración de los productos financieros de la cooperativa es sólida, frente a la cantidad creciente de operaciones?
3. ¿Las instalaciones son apropiadas y que facilidades brindan a los socios y socias?
4. ¿El sistema o sistemas informáticos constituyen una solución a las necesidades de datos e información de la cooperativa en el día a día?
5. ¿Se realizan mediciones periódicas en relación con el control de los principales indicadores de la cooperativa, cuáles?
6. ¿Cómo se maneja la liquidez de la cooperativa y sus diferentes oficinas?
7. ¿De alguna manera se recupera el conocimiento que se generan desde la aplicación de los procesos de la cooperativa?

Oportunidades

8. ¿Desde su perspectiva de directivo de la cooperativa como ha visto la evolución del mercado en relación con los productos financieros que la cooperativa ofrece?
9. ¿El apoyo de las diferentes organizaciones del estado es decisivo para la gestión de la cooperativa?
10. ¿Han recibido algún apoyo desde los diferentes programas del gobierno en la generación de nuevos productos o mejoras en la tecnología para la provisión de los servicios de la cooperativa?
11. ¿La gestión desde el gobierno y sus instituciones en el ámbito de la economía popular y solidaria ha favorecido en alguna medida a la gestión de la cooperativa?

12. ¿La generación y entrega posterior de datos e información de la cooperativa al ente de control, es retribuida desde el gobierno con la entrega de información y datos para mejorar/perfeccionar de alguna forma la gestión de la cooperativa?
13. ¿La territorialización del estado en zonas permite/favorece que la cooperativa vaya dimensionando de alguna manera su crecimiento institucional?
14. ¿La generación de servicios financieros está directamente relacionada con las necesidades de los socios y socias de la cooperativa?

Debilidades

15. ¿Alguno de los productos de crédito tiene un rendimiento más bajo del promedio de su cooperativa o de las otras cooperativas?
16. ¿Cómo se controlan los productos financieros que desarrolla la cooperativa en sus mercados?
17. ¿Cómo se controlan las principales relaciones del balance y el estado de resultados, y otros estados financieros de la cooperativa?
18. ¿Se han comparado los rendimientos de los productos financieros de la cooperativa con los productos financieros de otras cooperativas del mismo segmento?
19. ¿Qué controles se aplican al manejo de la morosidad de la cartera de crédito?
20. ¿Siempre están disponibles fondos para entregar las demandas de retiros de depósitos de los cuenta habientes de los depósitos a la vista?
21. ¿La cooperativa ha respondido a la dinámica implementada por el gobierno para la provisión de datos en el nuevo contexto de supervisión?

Amenazas

22. ¿Puede usted informarme si las otras cooperativas de ahorro y crédito emplazadas en el territorio que sirve la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. Constituyen una amenaza de algún tipo para su sobrevivencia y/ crecimiento?
23. ¿Se han realizado estudios específicos de desempeño para los productos financieros que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. en el mercado, en comparación con los productos financieros de otras cooperativas

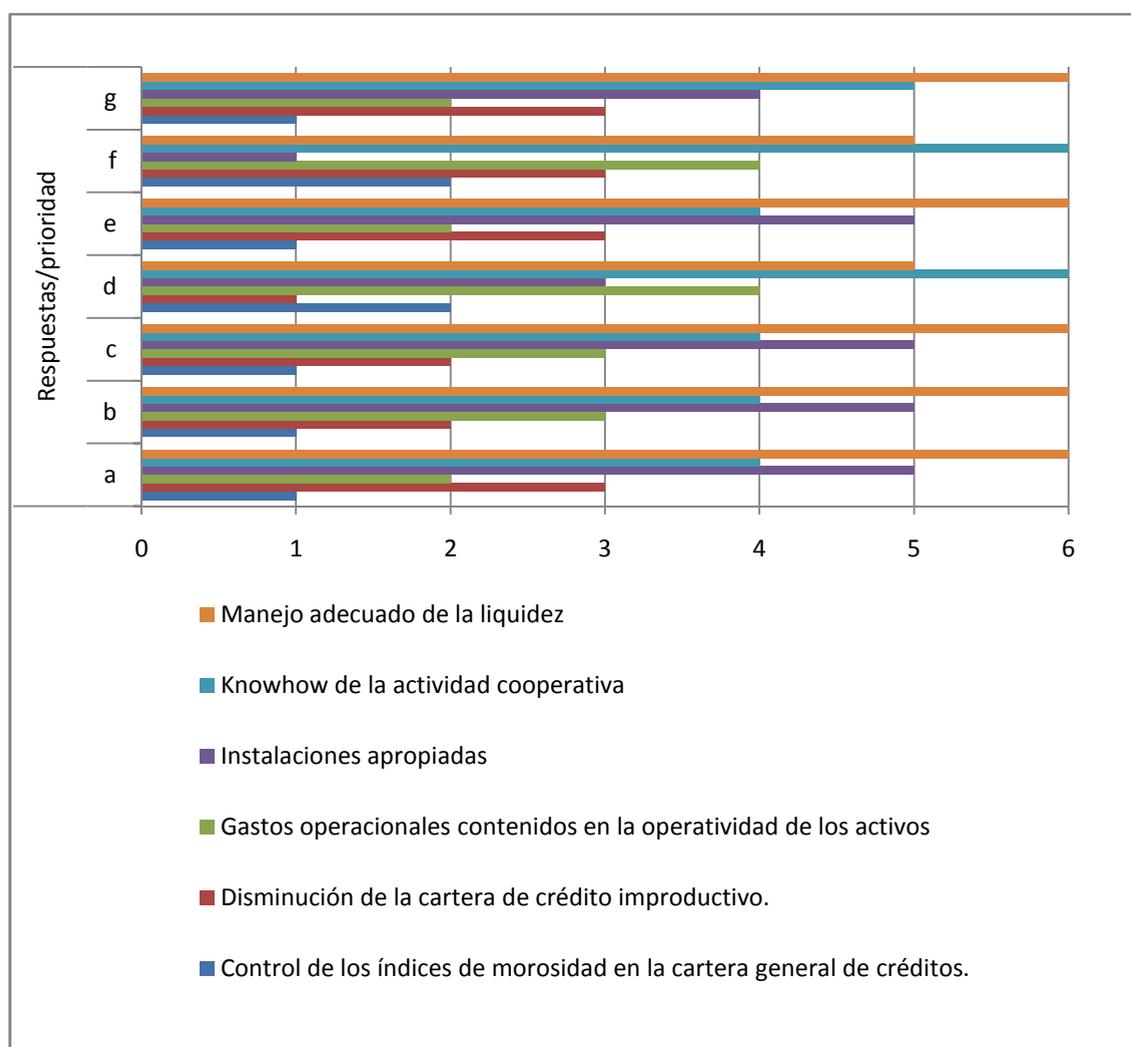
o fuentes de servicios financieros en el territorio de influencia de la cooperativa?

24. ¿En su cooperativa la administración financiera ha encontrado algún riesgo implícito en la administración de depósitos u otros instrumentos de ahorro en el largo plazo?

TABULACIÓN

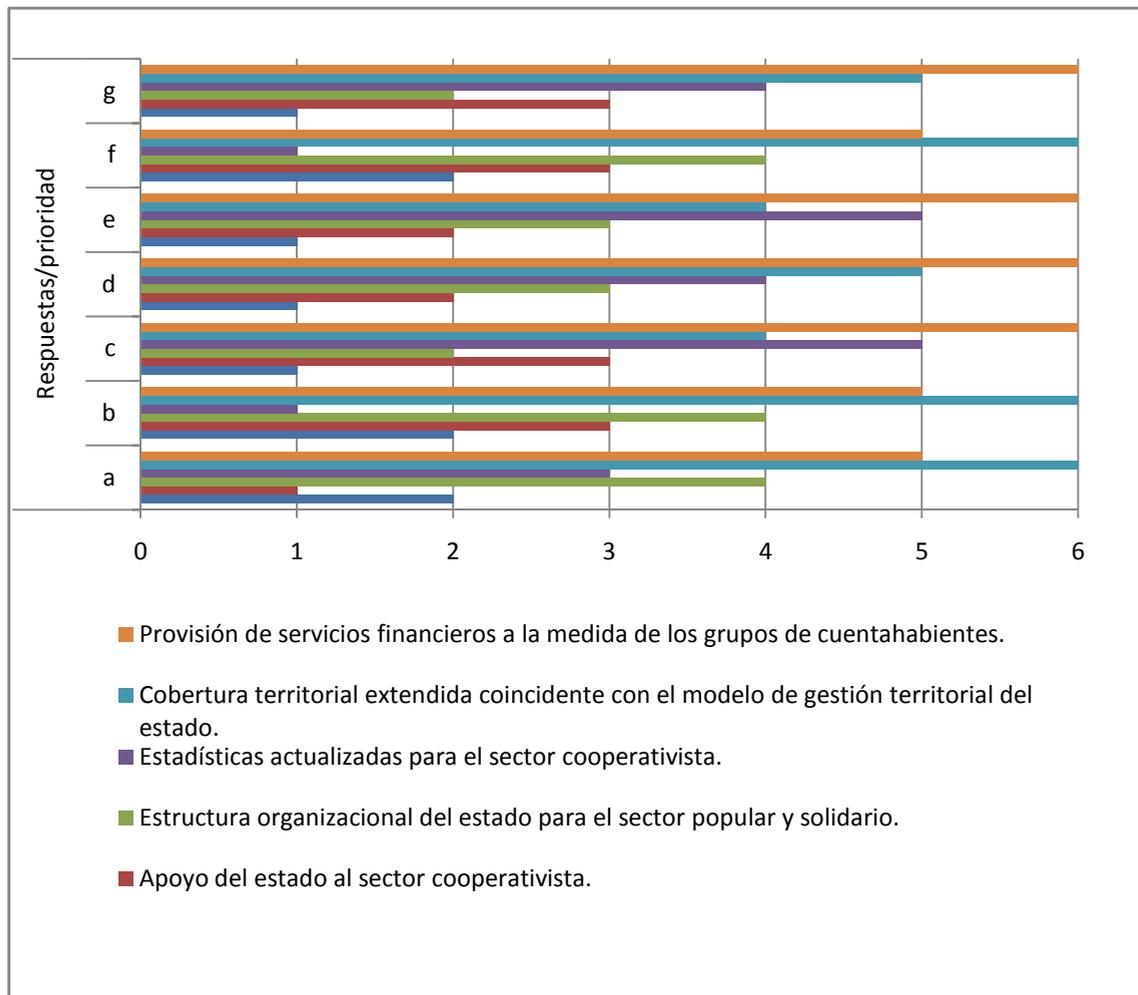
Fortalezas

Preguntas	Respuestas/prioridad							Promedio	Prioridad
	a	b	c	d	e	f	g		
Control de los índices de morosidad en la cartera general de créditos.	1	1	1	2	1	2	1	1,3	1
Disminución de la cartera de crédito improductivo.	3	2	2	1	3	3	3	2,4	2
Gastos operacionales contenidos en la operatividad de los activos	2	3	3	4	2	4	2	2,9	3
Instalaciones apropiadas	5	5	5	3	5	1	4	4,0	4
Know-how de la actividad cooperativa	4	4	4	6	4	6	5	4,7	5
Manejo adecuado de la liquidez	6	6	6	5	6	5	6	5,7	6



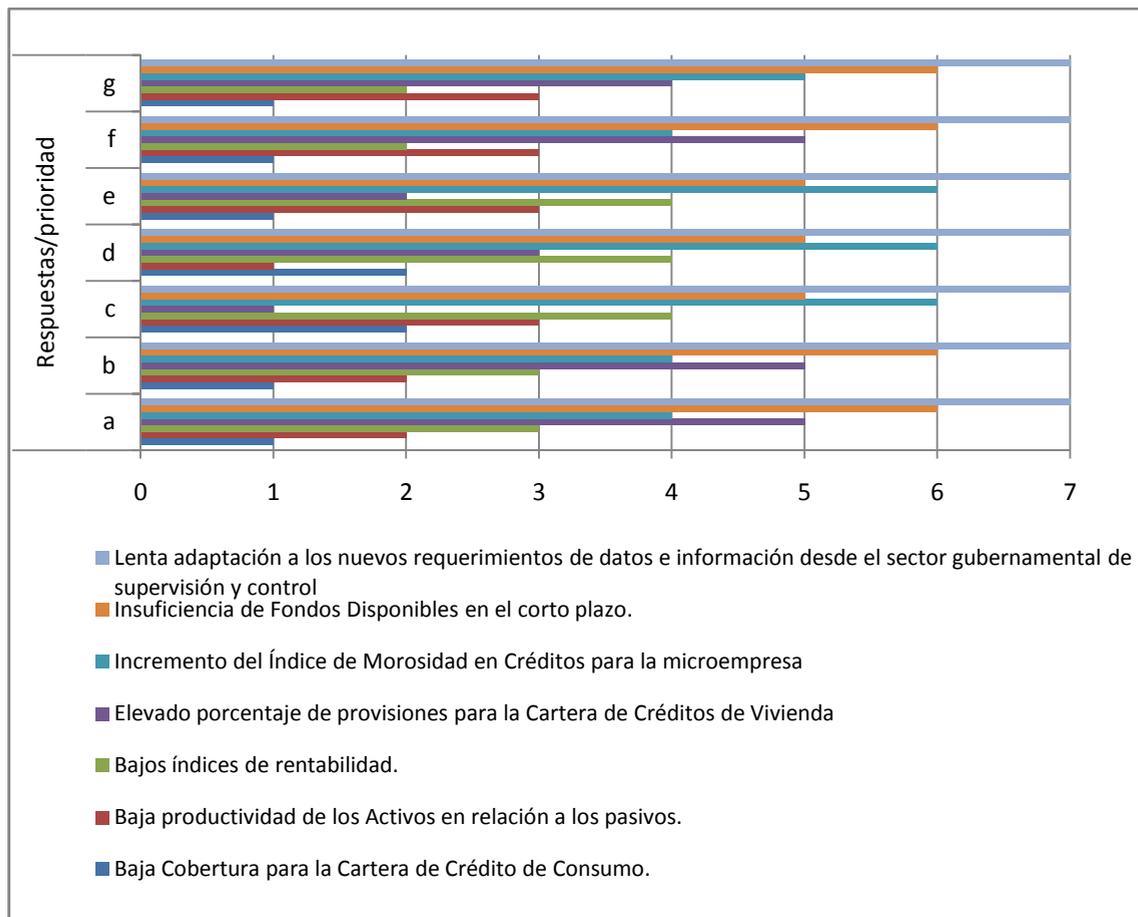
Oportunidades

Preguntas	Respuestas/prioridad							Promedio	Prioridad
	a	b	c	d	e	f	g		
Desarrollo de la cooperativa en el mercado.	2	2	1	1	1	2	1	1,4	1
Apoyo del estado al sector cooperativista.	1	3	3	2	2	3	3	2,4	2
Estructura organizacional del estado para el sector popular y solidario.	4	4	2	3	3	4	2	3,1	3
Estadísticas actualizadas para el sector cooperativista.	3	1	5	4	5	1	4	3,3	3
Cobertura territorial extendida coincidente con el modelo de gestión territorial del estado.	6	6	4	5	4	6	5	5,1	5
Provisión de servicios financieros a la medida de los grupos de cuentahabientes.	5	5	6	6	6	5	6	5,6	6



Debilidades

Preguntas	Respuestas/prioridad							Promedio	Prioridad
	a	b	c	d	e	f	g		
Baja Cobertura para la Cartera de Crédito de Consumo.	1	1	2	2	1	1	1	1,3	1
Baja productividad de los Activos en relación a los pasivos.	2	2	3	1	3	3	3	2,4	2
Bajos índices de rentabilidad.	3	3	4	4	4	2	2	3,1	3
Elevado porcentaje de provisiones para la Cartera de Créditos de Vivienda	5	5	1	3	2	5	4	3,6	4
Incremento del Índice de Morosidad en Créditos para la microempresa	4	4	6	6	6	4	5	5,0	5
Insuficiencia de Fondos Disponibles en el corto plazo.	6	6	5	5	5	6	6	5,6	6
Lenta adaptación a los nuevos requerimientos de datos e información desde el sector gubernamental de supervisión y control	7	7	7	7	7	7	7	7,0	7



Amenazas

Preguntas	Respuestas/prioridad							Promedio	Prioridad
	a	b	c	d	e	f	g		
Desarrollo de nuevos servicios financieros de cooperativas en el mismo o en otros segmentos.	1	2	1	1	1	1	2	1,3	1
Riesgo implícito mayor de las inversiones a largo plazo.	2	1	2	2	2	2	1	1,7	2

