



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA INGENIERÍA DE FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR

CARRERA DE INGENIERIA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA., PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTÓN RIOBAMBA, PARA EL PERÍODO 2015-2020”

AUTORA:

MARÍA ELSA PAUCAR GUZMÁN

RIOBAMBA- ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Fianzas, ha sido desarrollado por la Srta. María Elsa Paucar Guzmán, cumpliendo con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango
DIRECTOR TRIBUNAL

Eco. Francisco Javier Andrade Domínguez
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, PAUCAR GUZMÁN MARÍA ELSA, estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Ingeniería Financiera, 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.

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

Riobamba, 12 de enero del 2016

MARÍA ELSA PAUCAR GUZMÁN

C.I: 1804497152

DEDICATORIA

Dedicado a Dios que fue el ser que me guio y me dio las fuerzas que necesite para seguir adelante terminar los estudios académicos y la elaboración del presente trabajo.

A mis queridos y amados padres: Víctor e Hilda y a mi Hermana Anita quienes siempre me apoyaron y acompañaron durante este largo recorrido Universitario.

Al amor de mi vida Edwin y a mi hijo que muy pronto llegara a mi vida.

A mis abuelitos, tíos, primos, familiares y amigo que siempre me apoyaron.

Paucar Guzmán María Elsa

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que fue el ser que me guio y me dio las fuerzas que necesite para seguir adelante terminar los estudios académicos y la elaboración del presente trabajo.

A mis queridos y amados padres: Víctor e Hilda y a mi Hermana Anita que siempre me apoyaron y acompañaron durante este largo recorrido Universitario.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo que me brindó la oportunidad de estudiar superar personalmente y profesionalmente.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA, por brindarme toda la información y oportunidad de realizar el presente trabajo.

De manera especial a la Ing. Maritza Rodríguez y al Eco. Francisco Andrade, por su tiempo, paciencia y guía para la realización del presente trabajo.

A mis amigos y familiares que directa o indirectamente me ayudaron a culminar el presente trabajo.

Paucar Guzmán María Elsa

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen ejecutivo	xiii
Summary.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1 Antecedentes Históricos	7
2.1.2 Fundamentación Legal.....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
2.3 MARCO CONCEPTUAL	14
2.4 HIPÓTESIS	17
2.4.1 Hipótesis General.....	17
2.4.2 Hipótesis Específicas	17
2.4.3.1 Variable Independiente	17
2.4.3.2 Variable Dependiente	17
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	18
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	18

3.1.1	Cuantitativa.....	18
3.1.2	Cualitativa.....	18
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	18
3.2.1	Exploratorio	18
3.2.2	Descriptivo.....	18
3.2.3	Longitudinal.....	19
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	19
3.3.1	Universo de Estudio.....	19
3.3.2	Marco maestral	19
3.3.2.1	Tamaño de la muestra	19
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	20
3.4.1	Métodos	20
3.4.1.1	El método Inductivo.	20
3.4.1.2	El método Deductivo.	21
3.4.2	Técnicas de investigación	21
3.4.2.1	Técnicas para los procedimientos y el análisis de resultados	21
3.5	RESULTADOS	22
3.5.1	Entrevista aplicada al gerente	22
3.5.2	Encuesta dirigido a los trabajadores y directivos.....	25
3.5.3	Encuesta aplicada a los socios	37
3.6	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	47
3.6.1	Análisis General de los Resultados	47
3.6.2	Verificación de hipótesis o idea a defender	48
3.6.2.1	Cálculo de Chi Cuadrado.	51
3.6.2.2	Zona de rechazo de la hipótesis nula.	51
3.6.2.3	Zona de rechazo de la hipótesis nula.	52
3.6.3	Regla de decisión	52
3.6.4	Decisión estadística.	53
	CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	54
4.1	TITULO.....	54
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	54
4.2.1	Momento explicativo.	54
4.2.1.1	Análisis situacional.....	54
4.2.1.2	Matriz de Implicado.....	67
4.2.1.3	Medio interno.....	70
4.2.1.4	Matriz Medio Externo.....	76
4.2.1.5	Matriz FODA.....	82

4.2.1.6	Matriz Cuadrática FODA.....	83
4.2.1.7	Desarrollo Matriz Cuadrática FODA.....	84
4.2.1.8	Matriz Estratégica FODA.....	85
4.2.2	Momento prospectivo.....	87
4.2.2.1	Construcción de escenarios.....	87
4.2.3	Momento estratégico.....	88
4.2.3.1	Estrategia Corporativa de Oportunidades.....	89
4.2.3.2	Estrategia Corporativa de Amenazas.....	90
4.2.3.3	Estrategia Corporativa de Fortalezas.....	91
4.2.3.4	Estrategia Corporativa de Debilidades.....	92
4.2.4	Redefinición de la filosofía corporativa.....	93
4.2.4.1	Valores de la Coperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.....	93
4.2.4.2	Principios y Valores Propuesta.....	93
4.2.4.3	Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.....	96
4.2.4.4	Mision Propuesta a la Coperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.....	96
4.2.4.5	Visión de la la Coperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.....	97
4.2.4.6	Visión Propuesta a la Coperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.....	97
4.2.4.7	Manuales de función propuesta.....	98
4.2.5	Programas.....	103
4.2.5.1	Programas para Oportunidades.....	103
4.2.5.2	Programas para Amenazas.....	107
4.2.5.3	Programas para Fortaleza.....	110
4.2.5.4	Programas de Debilidad.....	114
4.3	FLUJO DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITOS.....	118
4.3.5	Créditos ordinarios.....	118
4.3.5.1	Socio.....	118
4.3.6	Créditos ordinarios.....	120
4.3.6.1	Jefe de créditos y cobranzas.....	120
4.3.7	Créditos ordinarios.....	122
4.3.7.1	Gerente.....	122
4.3.8	Créditos ordinarios.....	124
4.3.8.1	Comisión de crédito.....	124
	CONCLUSIONES.....	126
	RECOMENDACIONES.....	127
	BIBLIOGRAFIA.....	128
	ANEXOS.....	130

ÍNDICE DE TABLAS

Cuadro N. 1: Población objetivo del estudio	20
Cuadro N. 2: Guía de entrevista realizada al Gerente de la Cooperativa	22
Cuadro N. 3: Nivel de conocimiento de la filosofía institucional	25
Cuadro N. 4: Ambiente de trabajo	26
Cuadro N. 5: Planificación estratégica	27
Cuadro N. 6: Es adecuada la toma de decisiones	28
Cuadro N. 7: Gestión administrativa	29
Cuadro N. 8: Herramienta para el desempeño de las actividades.....	30
Cuadro N. 9: Capacitaciones a los trabajadores	31
Cuadro N. 10: Órdenes y disposiciones.....	32
Cuadro N. 11: Matriz de la encuesta FODA.....	33
Cuadro N. 12: Matriz incremento de nivel de eficiencia COAC UNIANDES LTDA.	36
Cuadro N. 13: Servicios Cooperativos	37
Cuadro N. 14: Planificación estratégica	38
Cuadro N. 15: Calificación de servicios	39
Cuadro N. 16: Tipos de servicios.....	40
Cuadro N. 17: Nivel gestión de las autoridades.....	41
Cuadro N. 18: Atención al cliente	42
Cuadro N. 19: Horario de atención	43
Cuadro N. 20: Gestión administrativa	44
Cuadro N. 21: Costó de operación.....	45
Cuadro N. 22: Recomendaría a la cooperativa	46
Cuadro N. 23: Verificación de resultados.....	47
Cuadro N. 24: Frecuencias Observadas	50
Cuadro N. 25: Frecuencias Esperadas	50
Cuadro N. 26: Cálculo de Xc^2	51
Cuadro N. 27: Distribución Chi Cuadrado Xc^2	51
Cuadro N. 28: Lista de directivos y empleados	58
Cuadro N. 29: Análisis de Activo	59
Cuadro N. 30: Análisis de Pasivo	60
Cuadro N. 31: Análisis del patrimonio	61
Cuadro N. 32: Tasa de interés autorizada por el banco central del Ecuador	62

Cuadro N. 33: Organigrama Funcional.....	64
Cuadro N. 34: Infraestructura	66
Cuadro N. 35: Mobiliario.....	66
Cuadro N. 36: Matriz de Involucrados	67
Cuadro N. 37: Factores Internos	70
Cuadro N. 38: Matriz de calificación de impacto Medio Interno	72
Cuadro N. 39: Matriz de impacto Medio Interno	73
Cuadro N. 40: Perfil estratégico interno de la COAC UNIANDES LTDA	75
Cuadro N. 41: Factores Externos	77
Cuadro N. 42: Matriz de calificación de impacto Medio Externo.....	79
Cuadro N. 43: Matriz de impacto Medio Externo	80
Cuadro N. 44: Perfil estratégico externa de la COAC UNIANDES LTDA.....	81
Cuadro N. 45: Matriz FODA	82
Cuadro N. 46: Matriz Impacto Momento Estratégico	83
Cuadro N. 47: Matriz cuadratica FODA.....	84
Cuadro N. 48: Matriz estretegica FODA	86
Cuadro N. 49: Estrategia participación en la Red Financiera.....	89
Cuadro N. 50: Estrategia acceso tecnológico	89
Cuadro N. 51: Estrategia de alianza.....	89
Cuadro N. 52: Estrategia para la tasa de interés	90
Cuadro N. 53: Estrategia para contrarrestar costos altos de vida	90
Cuadro N. 54: Estrategia para contrarrestar de liquidación de cooperativas.....	90
Cuadro N. 55: Estrategia para regulación de nuevas leyes.....	90
Cuadro N. 56: Estrategia para el personal	91
Cuadro N. 57: Estrategia mantener costos financieros	91
Cuadro N. 58: Estrategia para la gestión de recuperación de cartera	91
Cuadro N. 59: Estrategia oferta de diversos productos y servicios financieros	91
Cuadro N. 60: Estrategia para la ejecución del plan estratégico	92
Cuadro N. 61: Estrategia para elaborar el manual de procedimientos.....	92
Cuadro N. 62: Estrategia para las decisiones tomadas de forma empírica	92
Cuadro N. 63: Estrategia para falta de liquidez	92
Cuadro N. 64: Matriz Axiológico Principios.....	94
Cuadro N. 65: Matriz Axiológico Valores.....	95
Cuadro N. 66: Participación en la Red Financiera.....	103

Cuadro N. 67: Acceso a tecnología	104
Cuadro N. 68: Acceso a tecnología	105
Cuadro N. 69: Tasa de interés regulada por la SEPS y Banco Central del Ecuador ...	106
Cuadro N. 70: Contrarrestar costos altos de vida	107
Cuadro N. 71: Estrategia para contrarrestar especulación de liquidación	108
Cuadro N. 72: Regulación de nueva leyes	109
Cuadro N. 73: Personal comprometida con la institución	110
Cuadro N. 74: Estrategia mantener costos financieros	111
Cuadro N. 75: Gestión de recuperación de cartera	112
Cuadro N. 76: Oferta diversos productos y servicios financieros	113
Cuadro N. 77: Cumplimiento del plan estratégico	114
Cuadro N. 78: Estrategia para elaborar el manual de procedimientos.....	115
Cuadro N. 79: Estrategia para las decisiones tomadas de forma empírica	116
Cuadro N. 80: Estrategia para falta de liquidez	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico N. 1: Modelo De Planificación Estratégica	12
Grafico N. 2: Nivel de conocimiento de la filosofía institucional	26
Grafico N. 3: Ambiente de trabajo.....	27
Grafico N. 4: Planificación estratégica	28
Grafico N. 5: Es adecuada la toma de decisiones	29
Grafico N. 6: Gestión administrativa	30
Grafico N. 7: Herramienta para el desempeño de las actividades	31
Grafico N. 8: Capacitaciones a sus trabajadores.....	32
Grafico N. 9: Órdenes y disposiciones	33
Grafico N. 10: Fortalezas COAC UNIANDES LTDA.....	34
Grafico N. 11: Oportunidades COAC UNIANDES LTDA	35
Grafico N. 12: Debilidades COAC UNIANDES LTDA.....	35
Grafico N. 13: Amenazas COAC UNIANDES LTDA	35
Grafico N. 14: Incremento de nivel de eficiencia COAC UNIANDES LTDA.....	36
Grafico N. 15: Servicios Cooperativos	38
Grafico N. 16: Planificación estratégica	39
Grafico N. 17: Calificación de servicios.....	40
Grafico N. 18: Tipos de servicios	41

Grafico N. 19: Nivel de la gestión de las autoridades	42
Grafico N. 20: Atención al cliente	43
Grafico N. 21: Atención al cliente	44
Grafico N. 22: Gestión administrativa	45
Grafico N. 23: Costó de operativo	46
Grafico N. 24: Recomendaría a la cooperativa.....	47
Grafico N. 25: Zona de Rechazo de la Hipótesis Nula.....	52
Grafico N. 26: Análisis de Activo	59
Grafico N. 27: Análisis de Pasivo.....	60
Grafico N. 28: Análisis del patrimonio.....	61
Grafico N. 29: Organigrama Estructural.....	64
Grafico N. 30: Interesados de la Cooperativa.....	89
Grafico N. 31: Elementos claves de la misión.....	96
Grafico N. 32: Elementos claves de la visión	97

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N. 1: Guía de entrevista dirigida el gerente.....	131
Anexo N. 2: Entrevista a la gerente	132
Anexo N. 3: Encuestas dirigido a los trabajadores y directivos	133
Anexo N. 4: Encuesta a los trabajadores y directivos.....	135
Anexo N. 5: Encuestas dirigido a los socios.....	136
Anexo N. 6: Encuestas realizadas a los socios personales	138
Anexo N. 7: Estados Financieros.....	139
Anexo N. 8: Infraestructura de la Cooperativa	147
Anexo N. 9: Mobiliario de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA	147
Anexo N. 10: Oferta a domicilio	148
Anexo N. 11: Alianzas estratégicas	148
Anexo N. 12: Capacitaciones a sus trabajadores	149

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente investigación es la planificación estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, para el período 2015-2020.

La metodología utilizada es la de observación directa, bajo la técnica de entrevistas y encuestas facilitando la construcción de escenarios, donde se identificó las fortalezas y oportunidad, se determinan la visión, misión, políticas y objetivos, proyectados a largo plazo enfocándose en la mejora continua y la correcta toma de decisiones en base a estrategias.

Se ha planteado prácticas y visionarias estrategias de cambio y consolidación hasta el año 2020 para promover el desarrollo organizacional de calidad, tecnología adecuada, recurso humano comprometido con el desarrollo organizacional en beneficio al reconocimiento nacional de la institución en prestación de servicios financieros y no financieros.

Se recomienda al personal administrativo, directivo y operativo socializar y ejecutar la Planeación estratégica, actualizar el análisis situacional al que enfrenta la entidad para que se pueda tomar acciones correctivas a tiempo y poder enfrentar el cambio del entorno, incrementar la imagen institucional ante los socios, desarrollar y ejecutar los programas que se propone para mantener en el mercado financiero y tener ventajas competitivas.

Ing. Rodríguez Ulcuango Olga Maritza

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The aim of this study is strategic planning for organizational development and decision marking for the UNIANDES Cooperative LTDA. In the province of Chimborazo, Riobamba Canton for the period 2015-2020.

Direct observation, interviews, and surveys methodologies were used facilitating the construction of scenarios where the strengths and opportunities identified, vision, policies and objectives projected long-term focus on continuous improvement and the right decision was determined decisions based on strategies.

It has presented practical and visionary strategies of change and consolidation until 2020 to promote organizational quality development, appropriate technology, human resources committed to organizational development, in the national non-profit financial institution in recognition of the provision of financial services.

We recommend to the administrative, managerial and operational staff, socialize and execute the planning, updating the situational analysis to facing the entity so that in can take timely corrective actions and to face a changing environment, increase institutional image among partners, develop and carry out programs that the institution intends to stay in the financial market and competitive advantages.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica para el desarrollo organizacional es importante, sus propósitos, objetivos, mecanismos se encamina a alcanza las metas fijadas en crecimiento económico, humano y tecnológico.

Es una alternativa de solución a los problemas, comprende el direccionamiento estratégica, análisis situacional de la cooperativa, estudio de mercado, formulación de objetivos y estrategias, establecimiento de un plan de acción con el cual se guían las actividades, se controla procesos y se designan responsables para cumplir la misión de la cooperativa.

El direccionamiento estratégico establece los principios, valores, visión y misión de la cooperativa.

El presente trabajo de investigación comprende de cinco capítulos:

En el primero capítulo; se da a conocer el primer problema, el mismo que se enfoca a macro, meso y micro de la investigación, formulación del problema, las delimitaciones del problema, con la justificación y finalmente los objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo; se refiere al Marco Teórica, el desarrollado de la teoría que fundamente el tema planteado, abarca las ideas para el estudio de las variables dando lugar a la hipótesis.

En el tercer capítulo; el marco metodológico se precisa la modalidad, el tipo de investigación, se define la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de la información, la validez y confiabilidad de los instrumentos de medición, el proceso de la investigación, análisis e interpretación de los resultados.

El cuarto capítulo; se encamina a la propuesta alternativa, abarca datos informativos, justificación, análisis situacional indica la posición de la institución en el microambiente y en el microambiente define valores y prioriza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), el estudio de mercado mediante entrevistas, encuestas a los socios actuales, con el fin de lograr el desarrollo organizacional y toma de decisión oportuna.

El quinto capítulo; las conclusiones y recomendaciones, donde las conclusiones se presenta sin argumentación y en forma resumida, los resultados del análisis efectuado en torno al tema y de las interrogantes planteadas y recomendaciones dirigidas a proporcionar sugerencias para obtener los resultados.

Se concluye con la biografía y anexos respectivos; en la bibliografía se enumera el soporte documental que se utilizó en el desarrollo de la tesis, en los anexos son documentos y fotografías del trabajo realizado.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años las condiciones del mundo y del Ecuador han cambiado, esto se debe a la globalización donde se enfrenta nuevos retos en el ámbito financiero, económico, político, social y tecnológico que afecta a la sociedad y a las empresas entre ellas a las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Desde el año 2013 las Cooperativas de Ahorro y Crédito Ecuatorianas se encuentran controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidario, en un principio se especulaba que todo los cambios tomado por el gobierno se debe a que las instituciones financieras iban a ser liquidadas esto generó desconfianza en los socios causando cierres de cuentas, retiros de ahorro, retiro de inversiones y crecimiento de morosidad.

En el cantón Riobamba, actualmente existen alrededor de 53 Cooperativas de Ahorro y Crédito, la mayoría de las instituciones prestan productos y servicios de ahorro, créditos, inversiones, certificados de aportación y pagos de servicios como el bono de desarrollo, servicios básicos, recargas; por lo que existe una gran competencia en el mercado y es indispensable poseer unos objetivos establecidos al cumplimiento de la misión y logro de visión.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., constituido el 12 marzo del año 2012 con acuerdo ministerial N. 0085 DPMIESCH-PC, dedicada a entregar productos financieros y no financieros en forma oportuna y de calidad, con tasas de interés competitivas, mejorando continuamente todos nuestros procesos, con directivos y empleados capacitados, que aplican principios y valores, tendientes a lograr la satisfacción de nuestros asociados, clientes y empleados, actualmente no dispone una planeación estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones.

Además existe una planificación operativa deficiente; es decir presentan planes a corto plazo que se realizan en las diferentes áreas como en el área administrativo, financiero y recursos humanos, donde se plasma actividades en micro proyectos enfocados a la adquisición de equipos, cursos de capacitación para el personal operativo de la

empresa, la misma está limitada por la poca precisión de la información y por la incertidumbre de los hechos futuros.

La gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., está enfocada al cumplimiento de las metas a corto plazo por lo que se ha limitado al control del cumplimiento de las tareas específicas asignadas a las diferentes áreas sin definir la situación actual y futura de la entidad.

Se proyecta entonces la necesidad de implementar una planeación estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., Provincia Chimborazo, Cantón Riobamba, para el período 2015-2020.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo incide la planeación estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., provincia Chimborazo, cantón Riobamba, para el período 2015-2020?

1.1.2 Delimitación del Problema

Área: Ciencias Administrativas

Campo de Acción: Planificación estratégica

Objeto de Estudio: Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.,

Delimitación espacial:

- **Provincia:** Chimborazo
- **Cantón:** Riobamba
- **Dirección:** Colombia y Carabobo

Periodo: 2015-2020

1.2 JUSTIFICACIÓN

La realización de la presente investigación, se justifica considerando que a nivel nacional y empresarial la planeación estratégica para el desarrollo organizacional y

toma de decisiones es trascendente; busca estimular al talento humano, fortaleciendo el desarrollo administrativo empresarial mediante una comunicación efectiva encaminada a la optimización de los recursos disponibles en la institución con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos.

La investigación es primordial al considerarse fundamental a la planificación estratégica para alcanzar el éxito institucional mediante la mejora de la calidad en procesos, servicios y actividades encaminadas a la satisfacción de las necesidades de los usuarios internos y externos de la cooperativa.

En el trabajo investigativo resalta la importancia práctica, considerando que la planificación estratégica contribuirá para el fortalecimiento organizacional mejorando la calidad de servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., La misma que permita realizar un diagnóstico situacional donde se visualicen las fortalezas y debilidades de la institución, obteniendo la información suficiente que posibilite diseñar las estrategias necesarias para la racionalización del proceso de su aplicabilidad, solucionando de esta manera los problemas percibidos, de la institución.

La investigación destaca su novedad porque el contenido analizará la planificación estratégica como proceso sistemático y organizado que busca mejorar habilidades y actitudes del talento humano como consecuencia del proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

La investigación tiene su impacto en el campo administrativo, al destacarse a la planificación estratégica para la organización como el proceso para la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.; obteniendo información relevante para evaluar su nivel de competitividad participando y decidiendo sobre su direccionamiento.

La investigación es factible porque existe la total apertura e interés por parte del consejo de administración para que se lleve a efecto determinando así los niveles de eficiencia y visión o integral, así también existe una amplia bibliografía, libros, textos, revistas, videos y factor económico, que posibilitaran que la investigación se lleve a cabo con éxito.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar la planificación estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., en el período 2015-2020.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., mediante la herramienta FODA.
2. Definir el momento prospectivo y estratégico que permita establecer los lineamientos y objetivos adecuados
3. Definir programas generales y operativos a corto, mediano y largo plazo para mejorar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., y lograr eficiencia en la gestión

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Luego de revisar archivos y documentos en la Biblioteca de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se determina que existen trabajos relacionados con el problema objeto de estudio como: “Planificación estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., agencia Riobamba en el periodo 2011-2016” previa a la semejanza de los temas no existe similitud en la propuesta investigativa.

Averiguando en la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., no existen documentos que muestren haber elaborado trabajos de investigación relacionados con el tema de estudio, por lo que este trabajo es el primero que se realizará.

2.1.2 Fundamentación Legal

Conforme al Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., En el **CAPÍTULO OCTAVO DEL GERENTE:**

Artículo 36.- Atribuciones y responsabilidad: además de los de las previstas en la ley orgánica de la economía popular y solidaria, su reglamento general y las que constaren en el reglamento interno son atribuciones y responsabilidades del gerente: Numeral 3.- Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximos hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente.

Además en referencia del mismo cuerpo legal, **EN EL CAPÍTULO SEGUNDO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN,** Artículo 36.- Atribuciones: Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Plan:

Hernando Zabala Salazar (2005); El plan como tal, se pueden definir como el producto escrito, esto es, el documento en el cual se plasma los acuerdos estratégicos la visión del futuro y el pensamiento a cerca de los objetivos a alcanzar. Como producto del pragmatismo reinante, común mente se ha creído que lo esencial es tener un plan escrito, cuando su importancia reside es un pensarlo

2.2.2 Planificación:

Rojas, M. – Medina, L. (2006); La planificación es la primera etapa que forma parte del proceso administrativo, donde se definen estrategias y se seleccionan alternativas, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas.

Tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para formular planes que pueda garantizar el éxito.

2.2.2.1 Objetivo de la planificación:

Hernández. S, y Rodríguez. A, (2011); Toda planificación realizada en organizaciones persigue un objetivo que permita fincar su desarrollo sostenible mediante el análisis del ambiente competitivo en el que opera con el fin de encontrar los espacios en los que se desempeñe mejor que sus competidores.

Sin embargo, muchas empresas pequeñas y medianas no se deciden a invertir tiempo y dinero en la planificación, sino que se dejan llevar por la inercia de las fuerzas externas y su conocimiento empírico de la operación, ignorando que la función de la planificación es reducir la incertidumbre y los efectos del cambio; y que el costo de la planificación se convierte en inversión en el corto o mediano plazo.

2.2.2.2 Importancia de la planificación:

Martin G. Álvarez Torres, (2006); Siempre que la planeación se utiliza para redefinir

y mejorara la forma de dirigir el negocio (empresa y organización) planear es tan importante como realizar las acciones cotidianas.

2.2.2.3 Enfoques de la planeación:

Juan A, y Mestre S, (2004); Indica que la planificación como metodología para el desarrollo de las acciones encaminadas a la obtención de unos resultados deseados, puede ser entendida y puede estudiarse desde distintas posiciones, perspectivas cada una de las cuales aportan elementos que darán una visión universal del proceso.

2.2.3 Estrategia:

Münch, L. (2007: 51); Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestra los medios, recursos y esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos en condiciones óptimas. A través de las estrategias se plantea el cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos.

2.2.3.1 Tipos de estrategias:

Münch, L. (2010:51-53)

- a. Estrategia de estabilidad organizacional.-** Se realiza un análisis de posición que comprende la revisión de la misión y una evaluación de oportunidades que se presenten en la empresa, además se evalúan los riesgos y el rendimiento de la inversión, con este análisis se determina la amplitud y la estabilidad del mercado en relación con el grado de certeza referente a la competencia y al entorno.
- b. Estrategia de contratación.-** Se refiere a una revisión y evaluación de segmentos establecidos por la organización, con el objetivo de determinar los que son rentables y los innecesarios; con el resultado de esta evaluación, los segmentos se agrupan de tal manera que se reduce el número, lo que no significa que se agrupan.

Los diferentes tipos de estrategias deben elegirse de acuerdo con la misión y con los objetivos que persigue la empresa, para una mejor toma de decisiones, debido a los diferentes cambios que se presentan en el ambiente para adaptar las estrategias o alternativas dentro de una organización.

2.2.4 Planificación estratégica:

Álvarez, M. (2006); Es el proceso mental que realiza generalmente año con año el equipo directivo para diseñar e implementar un plan estratégico que le permita enfrentar con éxito el cambio organizacional.

2.2.4.1 Características de la planificación estratégica:

Lerma, A. y Bárcena, S. (2012: 31); Cada proceso de planificación varía de una organización a otra, existen ciertos trazos generales que pueden percibirse en toda planificación estratégica.

A continuación se detallan varias características de la planificación estratégica:

- Se realiza enfocada a objetivos viables, cuantificables y conocidos por todos los miembros de la empresa.
- Mientras más alto es el nivel jerárquico dentro de una organización, mayor responsabilidad y riesgo van teniendo las decisiones. Las decisiones estratégicas son vitales, de alto riesgo, que incluye altos niveles de responsabilidad, los cuales depende de la alta gerencia.
- Se proyecta a largo plazo considerado el horizonte es decir el plazo estimado para cinco años o más.
- Su parámetro de medición es la eficiencia, refiriéndose a la capacidad de alcanzar el efecto que espera o desea tras la realización de una acción.

2.2.4.2 Supuestos de la planificación estratégica:

La planificación estratégica se debe realizar en base a cuatro supuestos los mismos que se detallan a continuación:

- a. El supuesto epistemológico.-** Establece que la planeación se fundamenta en un principio de racionalidad, se destacan dos aspectos en este supuesto: primero, los fundamentos conceptuales de la planeación y, segundo, los métodos de conocimiento que se utilizan en el proceso de planeación.
- b. El supuesto axiológico.-** Es el que asume determinados valores que sirven para validar y orientar las distintas fases del proceso de planeación, y para diseñar

posibles opciones de acción y establecer criterios sobre cuál de éstas es la más conveniente.

- c. **El supuesto teleológico.-** Considera que la planeación está condicionada al logro de ciertos fines, objetivos y metas.
- d. **El supuesto futuroológico.-** Considera que la planeación posee una dimensión anticipada; tiene sentido hacia el futuro.

2.2.4.3 Elementos de la planificación estratégica:

Münch. L, (2007: 42). La elaboración de una excelente planificación estratégica requiere de elementos importantes, es vital un compromiso de la dirección o gerencia general en el aspecto de establecer claramente el rumbo deseado de la organización y para lograrlo se necesita:

- La información histórica.
- Los índices actuales de desempeño.

Se requiere contar con la información detallada sobre el medio ambiente en el que opera la compañía, quienes son los competidores, cuantos servicios ofrece, a que costo, nivel de calidad, nivel al cual se enfoca los servicios, regulaciones gubernamentales que requieren cumplirse, hoy y en el futuro.

Con la información obtenida, el primer paso de un plan estratégico consiste en realizar un análisis de la situación actual definiendo:

- Misión: ¿Qué hace la empresa?
- Visión: A dónde se dirige y como se ve en el futuro.
- Valores: Conjunto de reglas de comportamiento esperado.
- Posición competitiva actual.

Este desarrollo requerirá de reflexión, tiempo y participación del equipo gerencial. Al dar el siguiente paso es recomendable hacerlo sin prisa; es en este momento cuando se empieza a trazar un mapa de la empresa en donde se contemple personas, instalaciones, equipos, procedimientos, es aquí donde se considera cual será las debilidades y fortalezas de la institución.

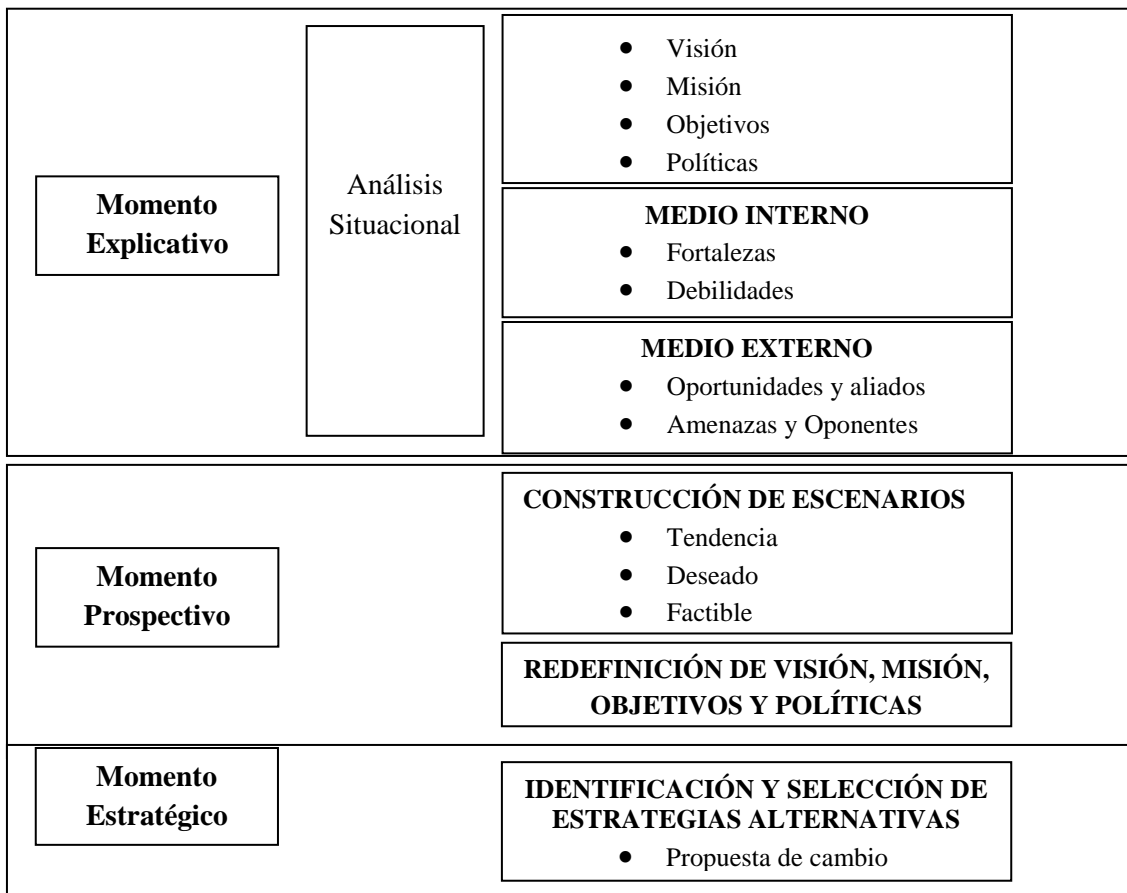
En base a lo anterior se podrá ver una mejor perspectiva para lo que es la generación de estrategias de acción en tres niveles básicos como son:

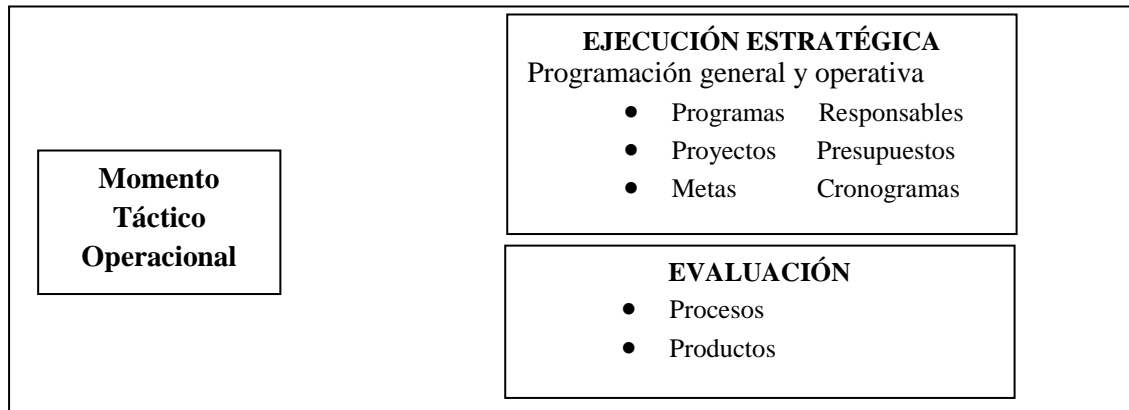
- Nivel Estratégico: el cuál va a definir lo que se va hacer y porque.
- Nivel Táctico: establecer el cómo se va a lograr y con qué recursos.
- Nivel Operativo: deberá ser realizado por cada departamento y detallara quienes, donde y con que se realizará.

En instituciones de menor tamaño, se debe tomar en cuenta las respuestas de las preguntas planteadas en el análisis y de allí generar acciones concretas que permitan en el corto, mediano y largo plazo, ir cubriendo los objetivos y planes de manera coordinada.

La planificación estratégica comprende una serie de elementos que se promueven en el plan estratégico.

Grafico N. 1: Modelo de planificación estratégica





Fuente: Aranda A., (2000: 38)

Elaborado: Paucar Guzmán María

Es un modelo de planificación estratégica que utiliza la categoría de los momentos utilizados por Mattus, el detalle de cada momento tiene relación directa con la problemática que se enfrenta, los momentos son independientes de tal forma que si se realiza un cambio en alguno de ellos incide en mayor o menor medida en los otros.

2.2.5 La organización.

Chavenato I, Administración (2011); Es una estructura social diseñada para lograr metas y leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo, una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

2.2.5.1 Toda organización está compuesta por partes:

- a. **La estructura:** la organización formal y la organización informal.
- b. **Los fines:** varían de acuerdo a la organización: Desarrollo, estabilidad, interacción
- c. **El individuo:** desarrolla actividades aplicando recursos para lograr los fines.
- d. **Recursos:** humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

La administración tiene la misión de cuidar su supervivencia a fin de atender nuevas exigencias surgidas en el mundo moderno.

2.2.5.2 El desarrollo organizacional

Fernando A. de Faria (2004); Se define como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos del comportamiento”

El desarrollo organizacional “es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes valores y estructura de las organizaciones de modo que estas pueden adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, al aturdidor ritmo de los precios cambios”

El desarrollo organización se visualiza como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar una corporación de una situación que constituye una excelencia, es un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Análisis DAFO

El análisis DAFO que significa Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades nos dará un diagnóstico sobre el estado de nuestra entidad tanto a nivel interno como externo.

2.3.2 Control

Koontz. H, - Weihrich. H, - Cannice. M, 2008. A través del control se establece estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. El control es un medio de retroinformación que sirve para reiniciar el proceso administrativo. Si el fin último de la administración es la calidad y eficiencia, la manera de verificar que estos se han logrado es a través del control. Uno de los principios de la calidad total estipula que la prevención es la mejor forma de control, porque si se planean las actividades y se capacita al personal para trabajar con eficiencia, seguramente se minimizan los errores y se evita el control correctivo, lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción del personal, de los clientes y directivos, para cumplir la misión de la empresa.

2.3.3 Cooperativas de Ahorro y Crédito

Son aquellas que tiene por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios.

2.3.4 Dirección

Koontz. H, - Weihrich. H, - Cannice. M, 2008. Todas las etapas del proceso administrativo tienen igual importancia para lograr eficazmente los objetivos de una organización, sin embargo al ser la dirección la etapa donde se ejecutan todas etapas del proceso administrativo y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada administración.

La dirección es un proceso que comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación, y el liderazgo; mediante la toma de decisiones se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización, a través de la comunicación se trasmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades.

Con la motivación se obtiene comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo con los objetivos de la empresa, por último el liderazgo se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas hacia el logro de la misión de la empresa.

2.3.5 Gestión

Hernández, S. – Pulido, A. (2011). La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

2.3.6 Gerencia

Hernández, S. – Rodríguez (2008). Es un proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

2.3.7 Integración

Koontz. H, - Weihrich. H, - Cannice. M, 2008. Comprende recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, estos últimos son los más importantes, la experiencia demuestra que el factor humano es el aspecto más importante para cualquier empresa, ya que su desempeño dependerá del correcto aprovechamiento de los demás recursos mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades, también se provee de los recursos materiales y tecnológicos idóneos para la organización.

2.3.8 Misión

Define la razón de ser de una organización, condicionando sus actividades, aportando unidad y sentido de dirección y guiando en la toma de decisiones estratégicas.

2.3.9 Organizar

Koontz. H, - Weihrich. H, - Cannice. M, 2008. A través de la organización se determina la forma de llevar a cabo los objetivos mediante la coordinación de los recursos disponibles para lograr los objetivos y la simplificación del trabajo.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones, lograr que las actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulten sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa y para la atención y satisfacción de los clientes. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad, el diseño de procesos adecuados fomenta la eficiencia e iniciativa del personal, y la rapidez en la consecución de los objetivos plasmados en la fase de planeación.

2.3.10 Planear

Koontz. H, - Weihrich. H, - Cannice. M, 2008. Incluye elegir misiones y objetivos, y acciones para lograrlo requiere decidir, es decir elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas. Existen varios tipos de planes que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a seguir. Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión se comprometen los recursos humanos o

materiales, antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta.

2.3.11 Visión

Conjunto de valores que definen y describen la situación futura que desea conseguir la organización, con el propósito de guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar esa situación.

2.4 HIPÓTESIS

2.4.1 Hipótesis General

La Planeación estratégica contribuirá en el desarrollo organizacional y toma de decisiones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., Provincia Chimborazo, Cantón Riobamba, para el período 2015-2020.

2.4.2 Hipótesis Específicas

- Diagnóstico de la planificación estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., mejorara la gestión administrativa
- El análisis de la planeación estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., permitirá desarrollar nuevas estrategias
- El esquema y aplicación de una planeación estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones permitirá a los administradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA reducir la incertidumbre y dar un sentido de dirección de la administración.

2.4.3 VARIABLES

2.4.3.1 Variable Independiente

- Planeación estratégica para el desarrollo organizacional

2.4.3.2 Variable Dependiente

- Toma de decisiones

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La Investigación se aplicó en la modalidad Cuanti-cualitativa

3.1.1 Cuantitativa

Según referencia Matilde S, (2005), el método cuantitativo, tiene por objetivo medir y predecir, situaciones artificiales experimentales diseño lineal, categorías previas, muestreo estadístico, resultados previstos, por tal motivo en la investigación se aplicará en virtud de que tiene una perspectiva holística

3.1.2 Cualitativa

Según referencia Matilde S, (2005), el método cualitativo, tiene el objetivo comprender e interpretar, situaciones naturales, diseño flexible, las categorías y conceptos se construyen en el proceso de investigación, por tal motivo en la investigación se aplicará en virtud de realizar encuestas.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo a aplicar en la presente investigación es exploratorio, descriptivo y longitudinal.

3.2.1 Exploratorio

Según el autor **Guaragna, Beatriz - Fridman, Alejandro, (2013)**, Se utilizan cuando la información que tiene el investigador es escasa (por ejemplo, la reacción del consumidor frente a un nuevo producto). Este tipo de diseño no permite plantear hipótesis de un modo claro y explícito. Así el investigador se limita a encontrar información básica que le permita avanzar más adelante con otro tipo de diseño más ambicioso.

3.2.2 Descriptivo

Según el autor **Guaragna, Beatriz - Fridman, Alejandro, (2013)**, describir las características de ciertos grupos los llamados “perfiles” como, por ejemplo, cuando necesitamos conocer los usuarios promedio de un determinado servicio en términos de edad, sexo, nivel socioeconómico, educación formal alcanzada, etc.

Estimar la proporción de gente en una población que se comparta de cierta manera. Por ejemplo proporción de gente que utiliza servicios públicos de salud en una ciudad, que tiene tarjeta de crédito, etc.

3.2.3 Longitudinal

Según el autor **Guaragna, Beatriz - Fridman, Alejandro, (2013)**, en los primeros el investigador estudia la evolución de una variable a lo largo de tiempo. Por ejemplo si se desea conocer el nivel de satisfacción de los usuarios de servicios de trasportes, se deberán hacer varias mediciones a lo largo del tiempo, digamos bimestralmente o a lo largo de un año con el objetivo de conocer su opinión de los distintos momentos.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Universo de Estudio

La población sujeta al presente estudio son: 8 directivos, 1 gerente, 3 trabajadores y 850 socios

3.3.2 Marco maestral

3.3.2.1 Tamaño de la muestra

Se determina siguiendo los criterios que ofrece la estadística, mediante el uso del método probabilístico que arroja el muestreo aleatorio simple, el mismo que es:

n=Tamaño de la muestra

e^2 = error máximo al cuadrado

N= Población

$$n = \frac{N}{[(e)^2(N-1)+1]}$$

La población sujeta al cálculo del tamaño de la muestra es de 850 socios

DATOS

n=?

N= 850

e= 5%

DESARROLLO

$$n = \frac{850}{[(0.05)^2(850-1)+1]}$$

$$n = \frac{850}{3.12}$$

$$n = 272$$

En la presente investigación se realizará:

Cuadro N. 1: Población objetivo del estudio

Estratos	Frecuencia	Porcentaje %
Directivos	8	2,82
Gerente	1	0,35
Personal Operativo	3	1,06
Socios	272	95,77
TOTAL	284	100%

Fuente: Población objetivo del estudio

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

La metodología a aplicar en la presente investigación considera los métodos necesarios para lograr la ejecución del mismo, es decir a nuestro objeto de estudio lo someteremos al método Inductivo y deductivo:

3.4.1.1 El método Inductivo.

Se aplicara en virtud de que provee de herramientas necesarias para resolver las diversas situaciones que se presenten durante el desarrollo del trabajo de investigación.

3.4.1.2 El método Deductivo.

Al estar la investigación inmersa en los procesos de estratégicos de la cooperativa “UNIANDES” Ltda., será necesario el análisis constante de todas las variables propuestas para establecer comportamientos y rectificar posibles errores.

3.4.2 Técnicas de investigación

Para alcanzar los objetivos propuestos en el presente proyecto de investigación, se utilizará las siguientes técnicas de investigación con sus respectivos instrumentos:

- Observación de campo. Se procedió a observar cada uno de los procesos que se dieron dentro del área de Marketing en el periodo de análisis, para lo cual se utilizará la ficha de observación.
- Entrevistas al gerente, encuesta a los trabajadores y socios, con el propósito de conocer hacia donde se debe encaminar los procesos. Para ello el instrumento a aplicar es el cuestionario.
- Investigación bibliográfica, con el ánimo de sustentar teóricamente nuestra investigación; el instrumento a utilizar es la ficha Bibliográfica.
- Encuestas, para saber el sentir de los socios con respecto a los productos y servicios de la cooperativa.

3.4.2.1 Técnicas para los procedimientos y el análisis de resultados

Una vez obtenida la información de la investigación realizada se procederá a:

- Clasificarla
- Ordenarla

Analizarla para posteriormente realizar la interpretación de la información, y poder sacar las conclusiones adecuadas, sobre las cuales se construirán las recomendaciones respectivas.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Entrevista aplicada al gerente de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA

(Véase anexos 1)

Objetivo: Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., mediante la herramienta FODA

Tiempo de trabajo: 3 años

Nombre del entrevistado: Fanny Teresa Guzmán Sisa Gerente Encargada

Nombre de la entrevistadora: María Paucar Guzmán

Cuadro N. 2: Guía de entrevista realizada al Gerente de la Cooperativa

(Véase anexos 2)

N.	Preguntas	Respuestas
1	¿Cómo participan los funcionarios de su institución en la planificación de actividades?	En la planificación de actividades o cronogramas los funcionarios presenta su plan el mismo que es aprobada o negada por los jefes superiores
2	¿La planificación estratégica recoge las necesidades de los socios?	Si, recoge las necesidades de los socios ya que ellos son los principales voceros de las necesidades que presenta en la cooperativa las cuales se puede mejorar a través de estrategias y por ende llegar a administrarla de mejor manera
3	¿Cómo optimiza los recursos en la gestión administrativa?	Para la optimización de los recursos: Primero averiguo las necesidades de la cooperativa. Recopilar los datos adecuados de las necesidades que presente en la cooperativa Realizar estrategia de optimización de los

		<p>recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos humanos, es decir la autogestión de los empleados en todas las áreas • Gestión de recursos operativos, eficiencia en el sistema de servicios
4	¿Cómo influye la planificación estratégica para el desarrollo organizacional?	La planificación estratégica es de suma importancia para el desarrollo organizacional ya que aquí se detalla todos los lineamientos para alcanzar los objetivos y las metas planteadas
5	¿La planificación estratégica influye en la toma de decisiones?	La planificación estratégica nos permite tomar decisiones de mejor manera sobre todo en el ámbito gerencial vinculadas con las actividades del proceso administrativo
6	¿Tiene planes y proyectos a implementar nuevos productos y servicios?	<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo a la planificación que se está desarrollando se ampliara créditos hasta 5000 por primera vez. • Se otorgara créditos a domicilio y de la misma manera se realizara cobranzas diarias semanales, quincenales, mensuales a domicilio de acuerdo como el cliente lo solicite. • Con nuestro proveedor de servicios FACILITO se está gestionado realizar las ampliación de cobros de agua potable, luz y otros
7	¿Mencione cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la cooperativa?	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos bajos para los socios comparado con su competencia • Haber adoptado las exigencias de la SEPS

		<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad gerencial y del consejo administracion • Buen nivle de informacion gerencial <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la demanda en la ciudad de Riobamba. • Tamaño de mercado por explotar • Acceso a nevas zonas de la Provincia de Chimborazo • Participar en la Red Finaciera <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo porcentaje de activos • Alto nivel de morosidad • Baja cobertura dela cartera de riegos • Infraestructura fisica del area de sistemas • Personal limitado <p>Amenzas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situacion politica del pais puede afectar la economia • Incursion de nueves competidores en un nicho de mercado • Eliminacion de comision
8	¿Según su criterio que recomienda usted para que la cooperativa alcance mayores niveles de eficiencia?	<p>La cooperativa necesita mayor colaboración de sus directivos y trabajadores</p> <p>Implementar y ampliar nuevos productos y servicios que los socios soliciten</p>

Fuente: Guía de entrevista dirigida a la gerente encargada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNAINDES LTDA.
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

3.5.2 Encuesta dirigido a los trabajadores y directivos de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA.

(Véase anexo 3)

Objetivo: Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., mediante la herramienta FODA

(Véase anexo 4)

1. ¿Conoce Ud. la misión, visión, objetivos, metas, valores y políticas de la institución?

Cuadro N. 3: Nivel de conocimiento de la filosofía institucional

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente	4	36,36%
Parcialmente	6	54,55%
Nada	1	9,09%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

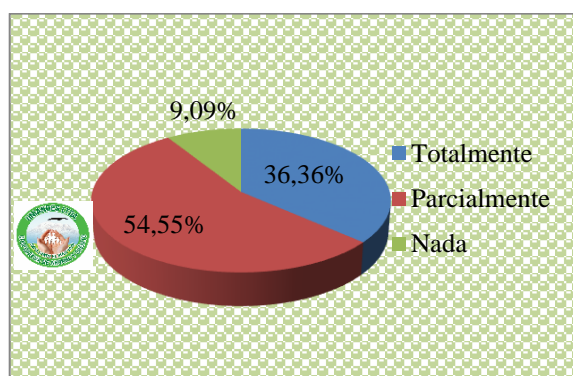
Análisis.

De las 11 personas encuestadas entre trabajadores y directivos que corresponde al 100% del nivel de conocimiento de la filosofía institucional; el 36,36% de los encuestados mencionan conocer totalmente, el 54,55% mencionan conocer parcialmente y el 9,09% señalan no tener conocimiento de la filosofía organizacional de la institución.

Interpretación.

La mayoría de las personas encuestadas mencionan tener poco conocimiento de la misión, visión, objetivos, metas, valores y políticas de la institución, por lo tanto es necesario una capacitación por parte del gerente para que todos los miembros conozcan la misión, visión, objetivos, metas, valores y políticas de la institución .

Grafico N. 2: Nivel de conocimiento de la filosofía institucional



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

2. ¿El ambiente de trabajo es considerado?

Cuadro N. 4: Ambiente de trabajo

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	6	54,55%
Muy Bueno	3	27,27%
Bueno	2	18,18%
Regular	0	0%
Deficiente	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

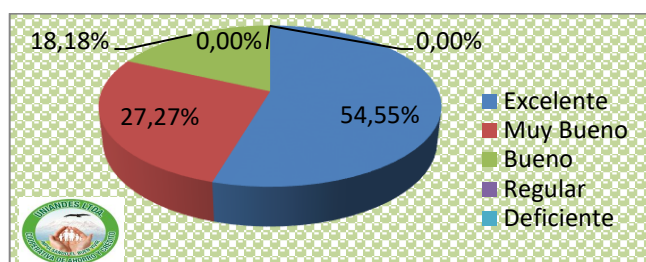
Análisis.

De las 11 personas encuestadas entre trabajadores y directivos que corresponde al 100%; el 54,55% mencionan que el ambiente de trabajo es excelente, el 27,25% señalan ser muy bueno el ambiente de trabajo y el 18,18% indica ser buena.

Interpretación.

La mayoría del personal menciona que el ambiente de trabajo en la institución es excelente, ya que se toma las medidas adecuadas para mantener un apropiado clima laboral y social entre la administración de la empresa, servidores y directivos eleven a resultados, eficiencia y compromiso con la institución.

Grafico N. 3: Ambiente de trabajo



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

3. ¿Tiene conocimiento sobre la planificación estratégica de la institución?

Cuadro N. 5: Planificación estratégica

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje %
Total	2	18,18%
Parcial	4	36,36%
Nula	5	45,45%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

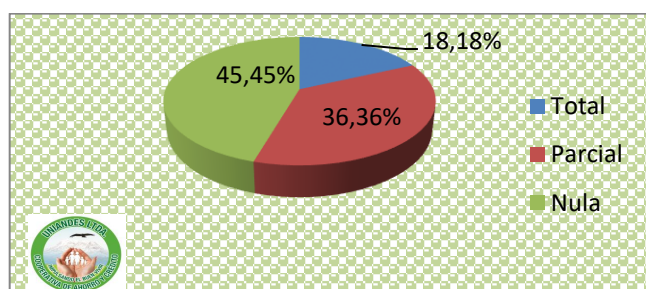
Análisis.

De las 11 personas encuestadas entre trabajadores y directivos que corresponde al 100% de la población; de la planificación estratégica de la institución el 18,18% indica tener total conocimiento, el 36,36% menciona conocer parcialmente y el 45,45% señalan no conocer sobre el tema.

Interpretación.

La mayoría del personal manifiesta que la planificación estratégica en la institución permite cumplir los procesos administrativos de la institución por lo tanto es necesario que todos los miembros de la institución conozcan la estructura de la planificación estratégica, para tener claros los objetivos y definir un programa de acciones para lograrlos

Grafico N. 4: Planificación estratégica



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

4. ¿Considera Ud. que la toma de decisiones que aplica actualmente la institución es la más adecuada para el desarrollo organizacional?

Cuadro N. 6: Es adecuada la toma de decisiones

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje %
Total	1	9,09%
Parcial	1	9,09%
Nula	9	81,82%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

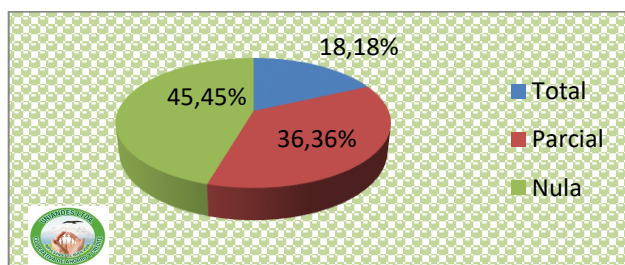
Análisis.

De las 11 personas encuestadas entre trabajadores y directivos que corresponde al 100%; el 0,09% mencionan ser total y parcial la toma de decisiones, el 81,82% señalan ser nula la toma de decisiones que actualmente tiene la institución.

Interpretación.

El total de las personas encuestadas, la mayoría mencionan que la toma de decisiones que aplica la cooperativa no es adecuada, lo que permite a la institución que las diferentes funciones de cada departamento no se cumplan con éxito

Grafico N. 5: Es adecuada la toma de decisiones



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

5. ¿Considera usted que la planificación estratégica ayudara a mejorar el desarrollo organización y una efectiva toma de decisiones?

Cuadro N. 7: Gestión administrativa

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje %
Total	6	54,55%
Parcial	3	27,27%
Nula	2	18,18%
TOTAL	11	100 %

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

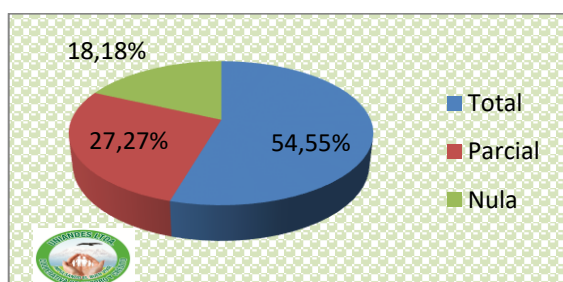
Análisis.

De las 11 personas entre trabajadores y directivos que corresponde el 100% de los encuestados mencionan que la planificación estratégica ayudara a mejorar el desarrollo organización y una efectiva toma de decisiones; el 54,55% mencionan que ayudara en su totalidad, el 27,27% indican que ayudara parcialmente y el 18,18% señalan no tener conocimiento.

Interpretación.

La mayoría del personal considera que la planificación estratégica a mejorar el desarrollo organización y una efectiva toma de decisiones, organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

Grafico N. 6: Gestión administrativa



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

6. ¿Ha recibido Ud. todas las herramientas necesarias para el desempeño de sus actividades?

Cuadro N. 8: Herramienta para el desempeño de las actividades

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente	6	54,55%
Parcialmente	5	45,45%
Nada	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

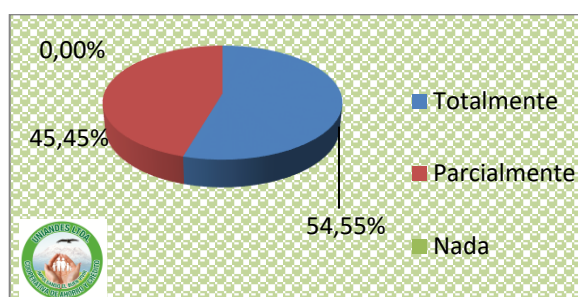
Análisis.

De las 11 personas entre trabajadores y directivos que corresponde al 100%; en el enunciado si reciben las herramientas necesarias para el desempeño de sus actividades, 6 personas que corresponde al 54,55% mencionan haber recibido totalmente y 5 personas que corresponde al 45,45% señalan que han recibido parcialmente

Interpretación.

La mayoría de las personas encuestadas mencionan que han recibido totalmente herramienta necesarias para el desempeño de las actividades, por lo tanto las actividades se cumple a cabalidad permitiendo prestar servicios acorde a las necesidades del cliente.

Grafico N. 7: Herramienta para el desempeño de las actividades



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

7. ¿La institución brinda capacitaciones a sus trabajadores?

Cuadro N. 9: Capacitaciones a los trabajadores

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	8	72,73%
No	3	27,27%
No tiene conocimiento	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

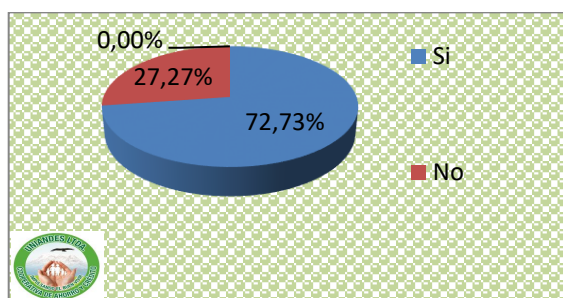
Análisis.

De las 11 personas entre trabajadores y directivos que corresponde al 100% en la pregunta si la institución brinda capacitaciones a sus trabajadores; 8 personas que corresponde al 72,73% mencionan si recibir capacitaciones, 3 personas que corresponde al 27,27% indica no.

Interpretación.

La mayoría de las personas encuestadas mencionan que la institución brinda capacitaciones a sus trabajadores; inversión que trae beneficios a la persona y a la institución esto permitirá prevenir riesgos, aumenta la rentabilidad.

Grafico N. 8: Capacitaciones a sus trabajadores



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

8. ¿Al personal se le emiten órdenes y disposiciones por escrito?

Cuadro N. 10: Órdenes y disposiciones

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	8	72,73%
No	3	27,27%
No tiene conocimiento	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

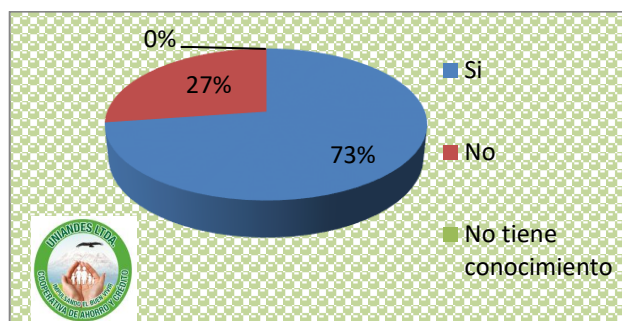
Análisis.

De las 11 personas entre trabajadores y directivos que corresponde al 100% encuestadas el 72,73% mencionan que la institución emite al personal órdenes y disposiciones por escrito y el 27,27% señalan que no.

Interpretación.

La mayoría de las personas encuestadas mencionan que la institución emite al personal directriz y disposiciones por escrito esto hace que existe cumplimiento formal para cumplir lo establecido.

Grafico N. 9: Órdenes y disposiciones



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

9. En el siguiente cuadro mencione las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la cooperativa

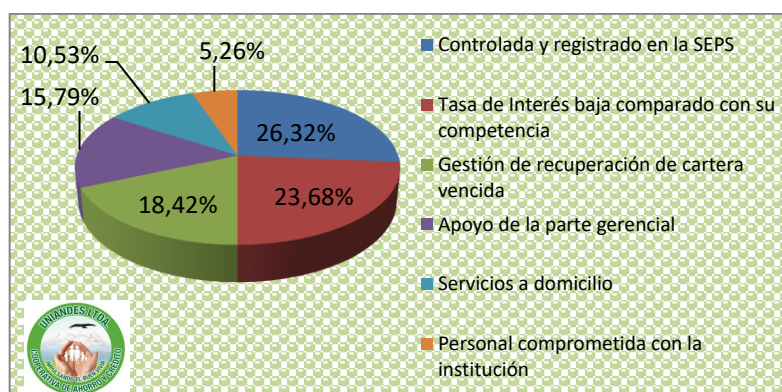
Cuadro N. 11: Matriz de la encuesta FODA

FORTALEZA	N. Encuastados	Porcentaje
• Controlada y registrado en la SEPS	10	26,32%
• Tasa de Interés baja comparado con su competencia	9	23,68%
• Gestión de recuperación de cartera vencida	7	18,42%
• Apoyo de la parte gerencial	6	15,79%
• Servicios a domicilio	4	10,53%
• Personal comprometida con la institución	2	5,26%
TOTAL	38	100%
OPORTUNIDAD	N. Encuestados	Porcentaje
• Acceso a nuevas zonas de la Provincia de Chimborazo	10	25,64%
• Crear nuevos servicios y productos de crédito	9	23,08%
• Tamaño de mercado por explotar	7	17,95%
• Incremento de la demanda insatisfecha en créditos y ahorros en la ciudad de Riobamba.	6	15,38%
• Proyectos de incrementar el capital de trabajo	4	10,26%
• Proyectos de incrementar de monto de crédito	3	7,69%
TOTAL	39	100%
DEBILIDADES	N. Encuestados	Porcentaje
• Personal limitado	9	25,71%
• Desconfianza de los socios cuenta ahorrista	7	20,00%

• Sistema contable actual no es eficiente	6	17,14%
• No existe colaboración y trabajo de todos los directivos	5	14,29%
• El consejo de vigilancia no realiza su trabajo	4	11,43%
• No se cumple con el cronograma de actividades	4	11,43%
TOTAL	35	100%
AMENAZAS		
	N. Encuestados	Porcentaje
• Competencia en el mercado	8	21,62%
• Eliminación de cobro de servicios cooperativos	7	18,92%
• Liquidación de dos cooperativas del segundo segmento en la zona centro del país.	6	16,22%
• Cooperativas con mayor capacidad de colocación de créditos	5	13,51%
• Falta de liquidez	4	10,81%
• No dar cumplimiento al plan estratégico	5	13,51%
• No contar con manual de procedimiento	2	5,41%
TOTAL	37	100 %

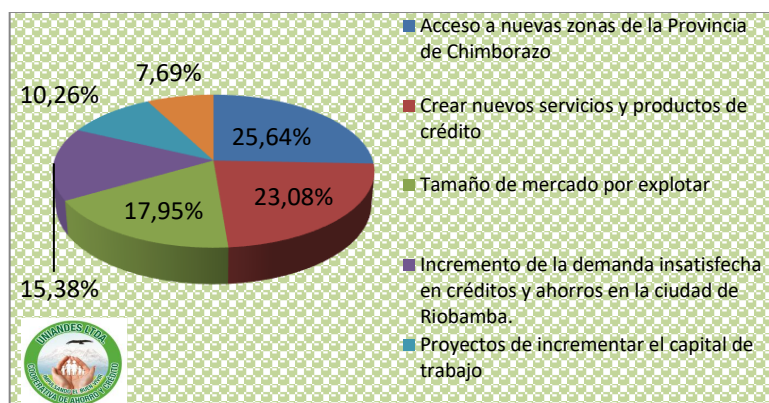
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

Grafico N. 10: Fortalezas COAC UNIANDES LTDA



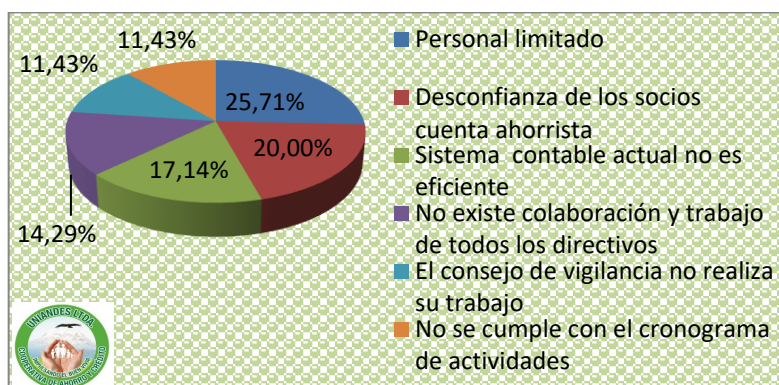
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

Grafico N. 11: Oportunidades COAC UNIANDES LTDA



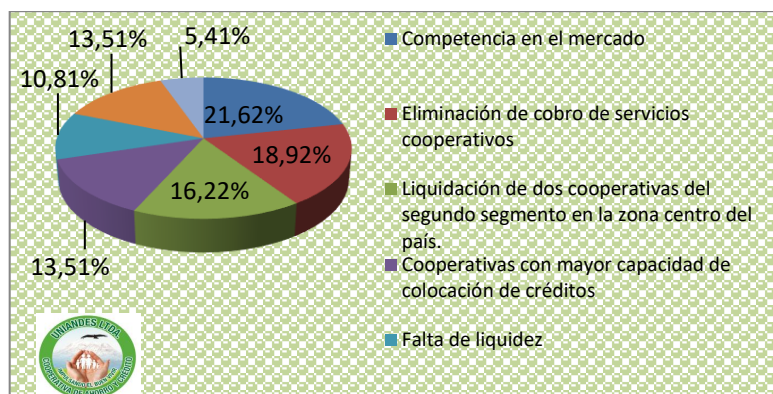
Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

Grafico N. 12: Debilidades COAC UNIANDES LTDA



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

Grafico N. 13: Amenazas COAC UNIANDES LTDA



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

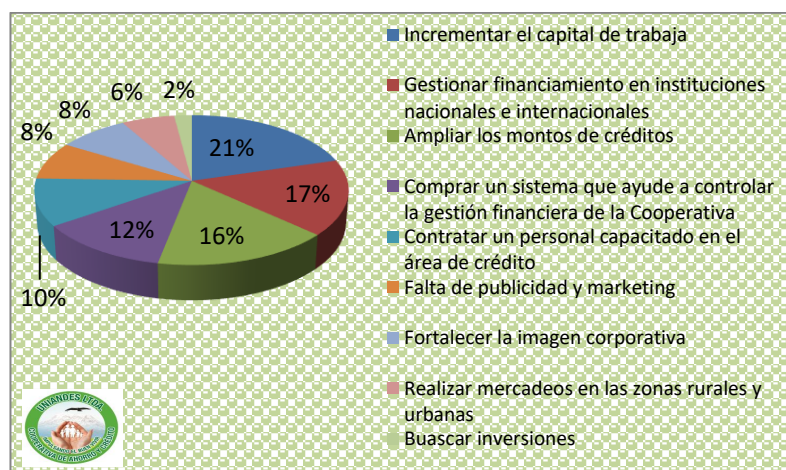
10. ¿Según su criterio que recomienda usted para que la cooperativa alcance mayores niveles de eficiencia?

Cuadro N. 12: Matriz incremento de nivel de eficiencia COAC UNIANDES LTDA

RECOMENDACIONES	N. Encuestados	Porcentaje %
• Incrementar el capital de trabaja	10	20,83%
• Gestionar financiamiento en instituciones nacionales e internacionales	8	16,67%
• Ampliar los montos de créditos	8	16,67%
• Comprar un sistema que ayude a controlar la gestión financiera de la Cooperativa	6	12,50%
• Contratar un personal capacitado en el área de crédito	5	10,42%
• Falta de publicidad y marketing	4	8,33%
• Fortalecer la imagen corporativa	4	8,33%
• Realizar mercadeos en las zonas rurales y urbanas	3	6,25%
• Buscar inversiones	1	2,08%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

Grafico N. 14: Incremento de nivel de eficiencia COAC UNIANDES LTDA



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

3.5.3 Encuesta aplicada a los socios de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA.

(Véase anexo 5)

Objetivo: Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., mediante la herramienta FODA

(Véase anexo 6)

1. ¿Conoce usted los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA?

Cuadro N. 13: Servicios Cooperativos

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje %
Totalmente	84	30,88%
Parcialmente	150	55,15%
Nada	38	13,97%
TOTAL	272	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

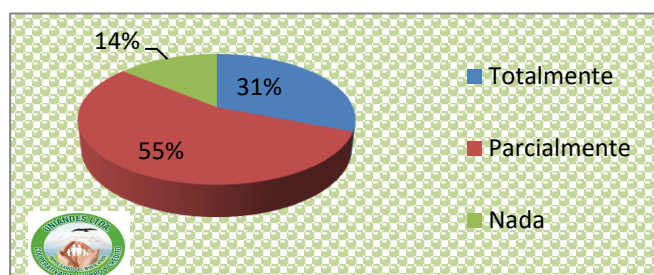
Análisis.

De las 272 socios que corresponde al 100% encuestadas; 84 personas que corresponde al 30,88% mencionan conocer los servicios cooperativos, 150 personas que corresponde al 55,15% mencionan no conocer los servicios cooperativos, 36 personas correspondiente al 13,97% señalan no tener conocimiento de los servicios cooperativos de la institución.

Interpretación.

La mayoría de las personas encuestadas mencionan no conocer los servicios cooperativos de la institución, esto se debe a que no existe difusión de la información, con los señores recaudadores deberían realizar mercadeos para dar a conocer todos los servicios que oferta la institución.

Grafico N. 15: Servicios Cooperativos



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

2. ¿Tiene conocimiento sobre la planificación estratégica de la institución?

Cuadro N. 14: Planificación estratégica

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje %
Total	1	0,37%
Parcial	21	7,72%
Nula	250	91,91%
TOTAL	272	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

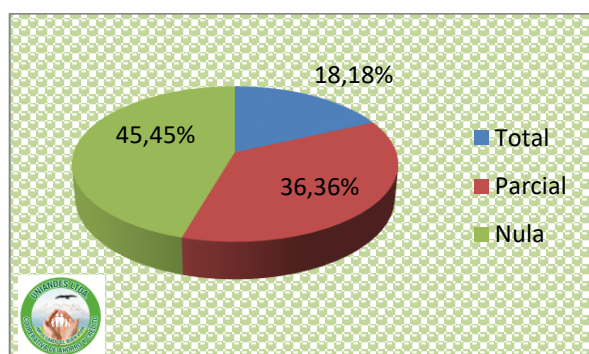
Análisis.

De los 272 socios encuestados que corresponde al 100% de la población; en el enunciado de los encuestados si tiene conocimiento de la planificación estratégica de la institución el 36,36% indican tener total conocimiento, el 54,55% menciona conocer parcialmente y el 9,09% señalan no conocer sobre el tema.

Interpretación.

La mayoría de los usuarios manifiesta no tener conocimiento de la planificación estratégica en la institución lo que genera desconfianza en los socios reduciendo la posibilidad de cumplir los objetivos planteados y definir un programa de acciones para lograrlos

Grafico N. 16: Planificación estratégica



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

3. ¿El servicio que ha recibido dentro de la institución es considerado?

Cuadro N. 15: Calificación de servicios

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	102	37,50%
Muy Bueno	90	33,09%
Bueno	50	18,38%
Regular	20	7,35%
Deficiente	10	3,68%
TOTAL	272	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

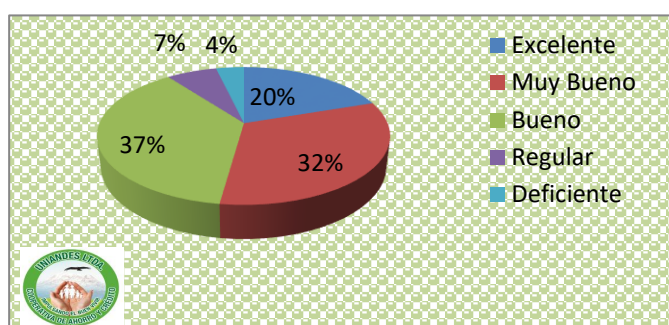
Análisis.

De las 272 socios encuestadas sobre la calidad del servicio de la institución; 102 personas que corresponde al 37,50% mencionan que el servicio de la cooperativa es excelente, 90 personas que corresponde al 33,09% mencionan que el servicio de la cooperativa es muy buena, 50 personas correspondiente al 18,38% señalan que el servicio de la cooperativa es bueno, 20 personas correspondiente al 7,35% señalan que el servicio de la cooperativa es regular, 10 personas correspondiente al 3,68% señalan que el servicio de la cooperativa es Deficiente.

Interpretación.

La mayoría de las personas encuestadas mencionan que los servicios cooperativos que ha recibido de la institución son excelentes; El servicio cobra cada día más importancia en una empresa, se desarrollan los mejores métodos para que éste sea eficiente, es un factor indispensable para el correcto funcionamiento y el buen resultado de una organización.

Grafico N. 17: Calificación de servicios



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

4. ¿De los siguientes tipos de servicio que oferta la cooperativa; de cual se ha beneficiado?

Cuadro N. 16: Tipos de servicios

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje %
Ahorro	63	23,16%
Inversiones	0	0,00%
Deposito a largo plazo	2	0,74%
Certificado de Aportación	30	11,03%
Créditos	126	46,32%
Cobro de Bono	20	7,35%
Pagos de servicios	20	7,35%
Otros	11	4,04%
TOTAL	272	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

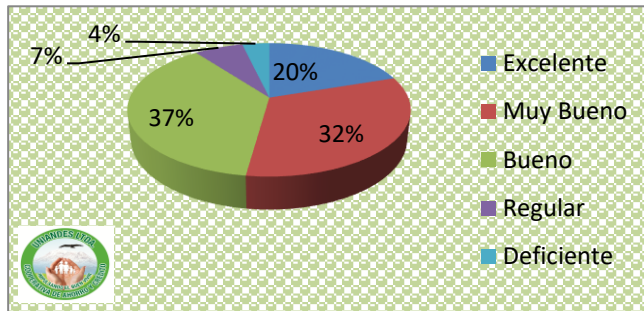
Análisis.

De las 272 socios que pertenece al 100% de encuestados; mencionan ser beneficiarios de la cooperativa el 23,16% en ahorros, el 0,74% en depósitos de certificados de aportación, el 46,32% en créditos, el 7,35% en bono de desarrollo y pagos de servicios, el 4,04% indican ser favorecidos para otros servicios.

Interpretación.

La mayoría de las personas encuestadas señala que de los servicios de la cooperativa se han beneficiados de los créditos, por tal razón es necesario incrementar mayor nivel de capacitación en el tema de aprobación y otorgamiento de créditos.

Grafico N. 18: Tipos de servicios



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

5. ¿Considera Ud. que la toma de decisiones que aplica actualmente la institución es la más adecuada para el desarrollo organizacional?

Cuadro N. 17: Nivel de gestión de las autoridades

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje %
Total	18	6,62%
Parcial	21	7,72%
Nula	233	85,66%
TOTAL	272	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

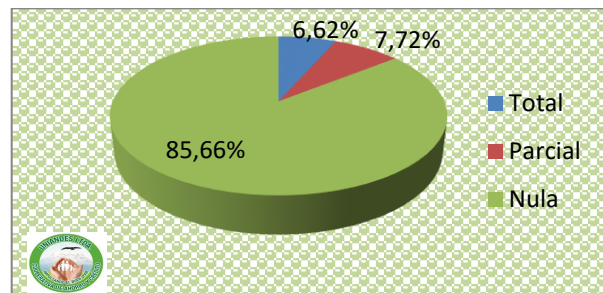
Análisis.

De las 272 personas encuestadas que representa el 100% de los socios; 80 socios que corresponde al 29,41% mencionan ser total la gestión de las autoridades, 60 socios que corresponde al 22,06% indican ser parcial la gestión de las autoridades, 132 persona correspondiente al 48.53% señalan ser nula la gestión de las autoridades.

Interpretación.

El total de las personas encuestadas, mencionan que es nula la gestión de las autoridades, esto implica que la institución no cumpla con éxito las diferentes funciones de cada departamento.

Grafico N. 19: Nivel de gestión de las autoridades



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

6. ¿Cómo considera Ud. la atención al cliente de la institución?

Cuadro N. 18: Atención al cliente

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	33	12,13%
Muy Bueno	66	24,26%
Bueno	142	52,21%
Regular	23	8,46%
Deficiente	8	2,94%
TOTAL	272	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

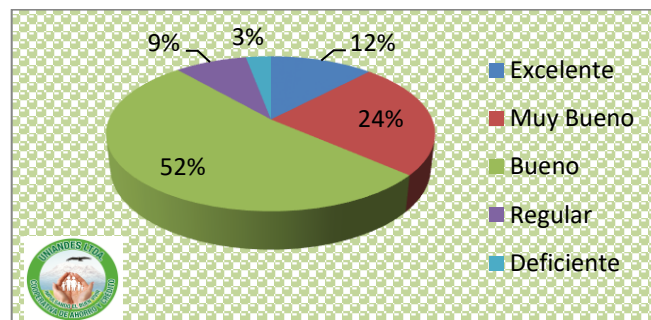
Análisis.

De los 272 socios pertenecientes al 100% de los encuestados en referencia a la atención al cliente; el 12,13% mencionan ser excelente, el 24,26% indican ser muy buena, el 52,21% señalan que es bueno, el 8,46% mencionan ser regular, y el 2,94% señalan ser deficiente.

Interpretación.

La mayoría de los socios encuestados mencionan que la atención al cliente de la cooperativa es buena; se recomienda que se realice actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado.

Grafico N. 20: Atención al cliente



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

7. ¿El horario de atención al que Ud. tiene acceso es?

Cuadro N. 19: Horario de atención

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje %
Adecuado	180	66,18%
Medianamente adecuado	85	31,25%
Inadecuado	7	2,57%
TOTAL	272	100 %

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

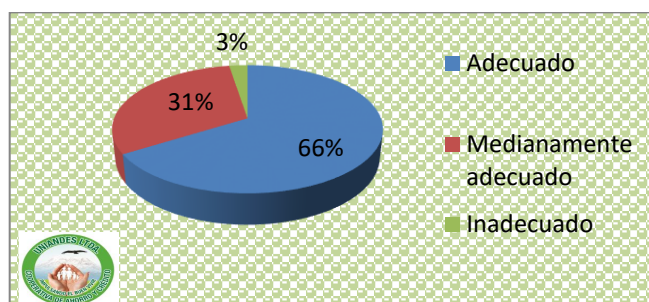
Análisis.

De las 272 socios encuestadas; 180 personas que corresponde al 66,18% mencionan que el horario de atención es adecuado, 85 personas que corresponde al 31,25% ser medianamente adecuado, 7 personas correspondiente al 2,57% % mencionan que el horario de atención es inadecuado.

Interpretación.

La mayoría de las personas encuestadas mencionan que la atención al cliente de la cooperativa es adecuada, su horario de atención es de 8:00 am hasta 5:300 pm sin interrupción lo que facilita el acceso normal de los socios y clientes.

Grafico N. 21: Atención al cliente



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDÉS LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

8. ¿Considera usted que la planificación estratégica ayudara a mejorar el desarrollo organización y una efectiva toma de decisiones?

Cuadro N. 20: Gestión administrativa

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje %
Total	157	57,72%
Parcial	75	27,57%
Nula	40	14,71%
TOTAL	272	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDÉS LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

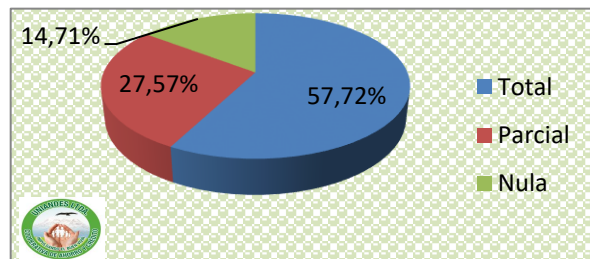
Análisis.

De las 272 personas que corresponde el 100% de los encuestados mencionan que la planificación estratégica ayudara a mejorar el desarrollo organizacional y una efectiva toma de decisiones; el 57,72% mencionan en su totalidad, el 27,57% indican parcialmente y el 14,71% señalan no tener conocimiento.

Interpretación.

La mayoría del personal considera que la planificación estratégica mejorar el desarrollo organización y una efectiva toma de decisiones, la planificación estratégica permitirá organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

Grafico N. 22: Gestión administrativa



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDÉS LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

9. ¿Considera Ud. que los costó operación de la institución son?

Cuadro N. 21: Costó de operación

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje %
Excesivo	55	20,22%
Adecuado	150	55,15%
Bajo	67	24,63%
TOTAL	272	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDÉS LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

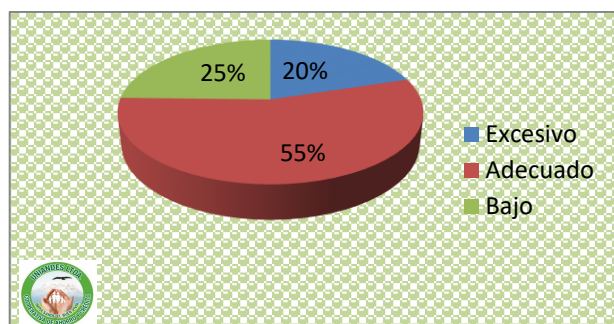
Análisis.

De las 272 socios encuestadas; 55 personas que corresponde al 20,22% mencionan que los costos operativos es excesivo, 150 personas que corresponde al 55,15% indican que los costos operativos es adecuado, 67 personas correspondiente al 24,63% señalan que los costos operativos es bajo,

Interpretación.

La mayoría de las personas encuestadas mencionan que los costos operativos son adecuados, por lo tanto se está cumpliendo con los parámetros expuestos por la superintendencia de economía popular y solidaria

Grafico N. 23: Costó de operativo



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

10. ¿Recomendaría Ud. a la cooperativa con otra persona?

Cuadro N. 22: Recomendaría a la cooperativa

Manifestaciones	Frecuencia	Porcentaje %
Si	225	82,72%
No	47	17,28%
No tiene conocimiento	0	0%
TOTAL	272	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

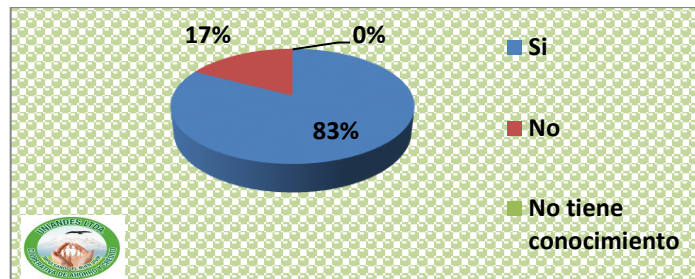
Análisis.

De las 272 personas encuestadas; 225 personas que corresponde al 82,72% mencionan que si recomendarían a la cooperativa con otra persona, 47 personas que corresponde al 17,28% no recomendarían a la cooperativa con otra persona.

Interpretación.

La mayoría de las personas mencionan que si recomendarían a la cooperativa con otra persona por los servicios y productos que oferta la institución, por su buena atención y prioridad por igual a los clientes.

Grafico N. 24: Recomendaría a la cooperativa



Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores y directivos de la COAC UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

3.6.1 Análisis General de los Resultados

Cuadro N. 23: Verificación de resultados

Manifestaciones	Personal Administrativo y Operativo			Socios		
	Total	Parcial	Nada	Total	Parcial	Nada
¿Tiene conocimiento sobre la planificación estratégica de la institución?	18,18%	36,36%	45,45%	0,37%	7,72%	91,91%

¿Considera Ud. que la toma de decisiones que aplica actualmente la institución es la más adecuada para el desarrollo organizacional?	9,09%	9,09%	81,82%	29,41%	22,06%	48,53%
¿Considera usted que la planificación estratégica ayudara a mejorar el desarrollo organización y una efectiva toma de decisiones	54,55%	27,27%	18,18%	57,72%	27,57%	14,71%

Fuente: Encuesta realizada al personal administrativo y operativo y a los usuarios de la COAC UNIANDES LTDA
Elaboración: Paucar Guzmán María Elsa

Manifiesta que existe gran porcentaje de las personas encuestadas que no tienen conocimiento de la planificación estratégica de la institución, además manifiestan que la toma de decisiones que actualmente aplica la institución no es la más adecuada, por lo tanto consideran necesario y aprueban que la planificación estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones ayudará a mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.

3.6.2 Verificación de hipótesis o idea a defender

En el presente trabajo de investigación para la verificación de la hipótesis se utiliza la prueba de Chi Cuadrado, la misma que se convierte en la prueba que determina la existencia de dependencia entre las variables analizadas, con un 5% de error de muestreo y un nivel de confianza del 95%.

Modelo lógico

- **Hipótesis Nula H0:** La planificación estratégica no incide en el desarrollo organizacional y toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., perteneciente a la provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba.
- **Hipótesis Alternativa H1:** La planificación estratégica si incide en el desarrollo organizacional y toma de decisiones, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., perteneciente a la provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba.

Modelo matemático

$$H0: O = E$$

$$H1; O \neq E$$

Modelo estadístico.

$$X_c^2 = \Sigma \frac{(O - E)^2}{E}$$

Nivel de significación.

$$\alpha = 0.05$$

95% de Confiabilidad

Fórmula de los grados de libertad.

$$Gl = (c-1) (f-1)$$

Fórmula de Chi cuadrado,

$$X_c^2 = \Sigma \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Dónde:

x^2 = Cantidad elevada al cuadrado.

Σ = Sumatoria.

fo = Frecuencia observada.

fe = Frecuencia esperada.

El Chi Cuadrado se fundamenta en la tabla de contingencia, se basa en la encuesta se selecciona la interrogante No. 3 para la variable independiente y la interrogante No. 4 para la variable dependiente.

Recolección de datos y cálculos estadísticos.

Cuadro N. 24: Frecuencias Observadas

PREGUNTAS	CATEGORIAS			TOTAL
	Total	Parcial	Nada	
¿Tiene conocimiento sobre la planificación estratégica de la institución?	2	4	5	11
¿Considera Ud. que la toma de decisiones que aplica actualmente la institución es la más adecuada para el desarrollo organizacional?	18	21	233	272
TOTAL	20	25	238	283

Fuente: Encuesta realizada

Elaboración: Paucar Guzmán María

Cuadro N. 25: Frecuencias Esperadas

PREGUNTAS	CATEGORIAS			TOTAL
	Total	Parcial	Nada	
¿Tiene conocimiento sobre la planificación estratégica de la institución?	0,78	0,97	9,25	11
¿Considera usted que la gestión administrativa que aplica actualmente la institución es la más adecuada?	19,22	24,03	228,75	272
TOTAL	20	25	238	283

Fuente: Encuestas realizadas

Elaboración: Paucar Guzmán María Elsa

3.6.2.1 Cálculo de Chi Cuadrado.

Cuadro N. 26: Cálculo de X_c^2

O	E	(O - E)	(O - E) ²	(O - E) ² /E
2	0,78	1,22	1,48	1,90
4	0,97	3,03	9,18	9,46
5	9,25	-4,25	18,06	1,95
18	19,22	-1,22	1,49	0,08
21	24,03	-3,03	9,18	0,38
233	228,75	4,25	18,06	0,08
X_c^2				13,85

Elaboración: Paucar Guzmán María Elsa

3.6.2.2 Zona de rechazo de la hipótesis nula.

Grado de Libertad (gl)

$$gl = (c - 1) (f - 1)$$

$$gl = (3 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = 2 \times 1$$

$$gl = 2$$

$$\alpha = 0.05$$

$$X_t^2 = 5.99$$

Cuadro N. 27: Distribución Chi Cuadrado X_c^2

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363

Elaboración: Paucar Guzmán María Elsa

Tenemos el valor tabulado de χ^2 con 2 grados de libertad y un nivel de significación de 0,05 es de 5,99 este valor es de la tabla de distribución del chi cuadrado) y el valor calculado aplicando la fórmula del chi cuadrado es de 13,85

Comparar los Valores.

Valor Calculado: 13,85

Valor de la Tabla: 5,99

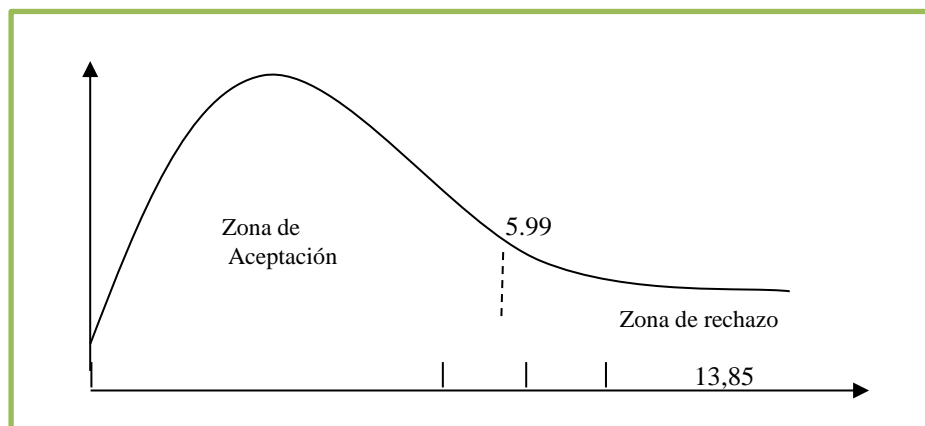
Es decir:

Chi cuadrado real: 13,85

Chi cuadrado teórico: 5,99

3.6.2.3 Zona de rechazo de la hipótesis nula.

Gráfico N. 25: Zona de Rechazo de la Hipótesis Nula.



Elaboración: Paucar Guzmán María Elsa

3.6.3 Regla de decisión

$$R(H_0) \text{ si } X_c^2 > X_t^2$$

$$\text{Es decir } X_c^2 \text{ 13,85} > X_t^2 \text{ 5,99}$$

3.6.4 Decisión estadística.

Con dos grado de libertad y 95% de confiabilidad el Chi cuadrado real 13,85 cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula (H_0) por ser superior al Chi cuadrado teórico 5,99, por lo tanto se acepta la hipótesis alterna (H_1): La planificación estratégica si incide en el desarrollo organizacional y toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito UNIANDES LTDA., Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, para el período 2015-2020.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

Propuesta planeación estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, para el período 2015-2020

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Momento explicativo.

4.2.1.1 Análisis situacional.

- **Razón social:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA
- **Dirección:** Riobamba; Calle: Colombia y Carabobo 28-2
- **Número Teléfonos:** Teléfono: 03- 2941195 Celular; 0992287344
- **E-mail:** coac_uniandes_ltlda@hotmail.es
- **Número Registro Único de Contribuyente:** 0691736350001

a) Reseña Histórica

La Cooperativa es producto de varias personas visionarias que se reunían en la comunidad de Nitiluisa para buscar emprender en actividades del desarrollo Integral que ayuden al pueblo, a alcanzar metas y objetivos sociales y económicos en común. La primera oficina de la Cooperativa estuvo ubicada en la comunidad de Nitiluisa junto al Colegio Agropecuario Autachi, en la actualidad en la Ciudad de Riobamba en las calles Carabobo y Colombia, Junto al centro comercial La Condamine.

Cuenta con 1000 socios dueños de la Cooperativa, aproximadamente un 50% de los mismos son mujeres, vinculadas a diferentes actividades micro productivas, tanto de los sectores rurales, como urbano marginales, con el propósito de brindar varios servicios y líneas de crédito, que fomente el buen vivir, el desarrollo de la economía y mejorara la calidad de vida de nuestros asociados.

De tal manera se creó el 25 de Octubre del 2009 como pre-cooperativa con el nombre de “Unión Juvenil” posteriormente mediante reforma de Estatutos cambia al nombre de “UNIANDES LTDA.” Que significa Unión Impulsador De Los Andes.

b) Constitución y Estado Legal.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., gracias a las gestiones de los directivos obtiene el Acuerdo Ministerial No. 0085 DPMIESCH-PC, el 23 de febrero del 2011 e inscrita legalmente en el Registro General de Cooperativas con el No. de orden 7554 el 8 de abril del 2011, en la actualidad controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, para apoyar con líneas de financiamiento de crédito con aporte de sus propios socios que permite consolidar la participación de la sociedad y mejorar la calidad de vida de sus asociados.

c) Experiencia con el Sector Rural

La Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., realiza créditos grupales, microcréditos productivos, agropecuario en el área rural marginal, desde hace 5 años atrás, satisfaciendo las necesidad de nuestros asociados y mejorando la calidad de vida de cada uno de ellos.

d) Número de oficinas (matriz, sucursales, agencias o puntos de atención)

En la Actualidad UNIANDES LTDA. cuenta únicamente con la matriz, ubicado en el cantón Riobamba, provincia Chimborazo, dispone de Matriz: Oficina de Gerencia, departamento de crédito, departamento de inversiones, 2 Cajas de operación financiera , una oficina de atención al cliente, Recaudadores, Departamento de Recuperación, departamento de Riesgos, Contabilidad, Marketing.

e) Misión.

“Ser en el año 2019 una institución financiera sólida, que aplica un modelo de gestión moderno, de acuerdo a lo que disponen las leyes vigentes en el país, que impulsa el desarrollo social y económico de sus socios, clientes y empleados, mediante la entrega de productos financieros y no financieros oportunos y de calidad, contribuyendo al buen vivir.”

f) **Visión.**

“Entregar productos financieros y no financieros en forma oportuna y de calidad, con tasas de interés competitivas, mejorando continuamente todos nuestros procesos, con directivos y empleados capacitados, que aplican principios y valores, tendientes a lograr la satisfacción de nuestros asociados, clientes y empleados.”

g) **Valores institucionales.**

- Respeto,
- Igualdad,
- Confianza,
- Honestidad,
- Trabajo en Equipo,
- Responsabilidad social,
- Solidaridad,
- Participación democrática,
- Transparencia.

h) **Giro del negocio**

AHORRO

- **Ahorro a la vista.-** Es una cuenta que tiene la cooperativa, donde el dinero se mantiene seguro, le permite tener libre disponibilidad de su capital, en el momento que desee, con los mejores intereses del mercado, sobre cualquier saldo.
Pueden ser abiertas a nombre de una o más personas, ya sean naturales o jurídicas. No se cobra mantenimiento de cuenta.
- **Ahorro encaje.-** Ahorro obligatorio que los socios aportan cuando tienen crédito en la cooperativa, este los mantiene durante el tiempo del crédito. El mismo le sirve para poder cancelar las últimas cuotas del crédito. Además estos están ganando un interés que se acreditan a su cuenta de Encaje.

- **Peque ahorro.-** Para fortalecer la cultura del ahorro infantil se presenta Osito Ahorro, menores a 12 años pueden abrir su cuenta de ahorros con solo tres dólares de depósito inicial y formar parte de la Institución financiera.
- **Ahorro UNIANDES.-** Es un plan de ahorro en los cuales se pueden abrir su cuenta desde los 12 años con solo cinco dólares de depósito inicial y formar parte de la Institución financiera.

CRÉDITO

- **Consumo.-** Se entiende como créditos de este tipo, los otorgados por la institución que tengan destino a la adquisición de bienes, pago de deudas, pago de servicios, gastos médicos, gastos de tipo personal de sus socios.
- **Micro empresa.-** Son los créditos cuyos fondos van destinados a cubrir necesidades de los socios de capital de trabajo o compra de activos fijos utilizados en el desarrollo de actividades agrícolas, ganaderas, artesanales, producción. Se registrarán de acuerdo con las normas que emita la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- **Educativo.-** Son los créditos destinados a financiar el desarrollo del talento humano a fin de promover el fortalecimiento de la educación.
- **Especial.-** Son créditos entregados a corto plazo con una garantía adicional de un cheque.
- **Reestructurados.-** Son todos aquellos créditos de los tipos antes señalados sujetos a procesos de reestructuración de plazos, por decisión del Consejo de

INVERSIONES

- **Pólizas o deposito a plaza fijo.-** Le permite determinar el período exacto en el que se constituye su ahorro. Le permite manejar más eficientemente su liquidez, ya que deposita por el plazo de días que necesita. Le da mayor rentabilidad, porque obtiene tasas de plazo fijo por depósitos que de otra manera hubieran sido mantenidos a la vista, son tasas de interés negociables. El cliente siempre está seguro con su depósito, no deja de percibir interés así pase su tiempo de vencimiento.

- **Certificados de aportación.-** Los certificados de aportación representan la participación de los socios en la Cooperativa. Los certificados de aportación son comunes y obligatorios. Los certificados de aportación comunes son aquellos que pueden ser retirados en cualquier tiempo. Los certificados de aportación obligatorios serán los entregados por los socios al momento de ser parte de la Cooperativa.

SERVICIOS

- Pago de Bono de desarrollo
- Pago de servicio básico
- Pago de RUC y RISE
- Pago de matricula
- Recargas: Claro, Movistar CNT, DIRITV

i) Lista de directivos y empleados

Cuadro N. 28: Lista de directivos y empleados

N.	Nombre y apellidos	Cargo
Directivos Consejo de Administración		
1	Guzmán Pilco Escolástico	Presidente
2	Moyon Paucar Elvis	Secretario
3	Tapia García Nidia del Carmen	Vicepresidente
4	Angueta Guanga Marco Orlando	Vocal Principal 4
5	Falconí Vallejo Gabriela Alexandra	Vocal Principal 5
Directivos Consejo de Vigilancia		
1	Miñarcaja Castro Nelly Roció	Presidente
2	Inga Jaramillo Mónica Cecilia	Vicepresidente
3	Paucar Guzmán Ana Maribel	Secretario
Empleados		
1	Guzman Sisa Fanny Teresa	Gerente Encargada
2	Macas Allauca Luis Humberto	Contador
3	Ortiz Guzmán Jorge	Auditor externo

4	Moyon Paucar Elvis Javier	Asesor de Crédito
5	Mullo Borja Aida	Cajera
6	Guzmán Guzmán Fabian	Recaudador

Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA
Elaboración: Paucar Guzmán María Elsa

j) Análisis del activo, pasivo y patrimonio.

(Véase anexo 7)

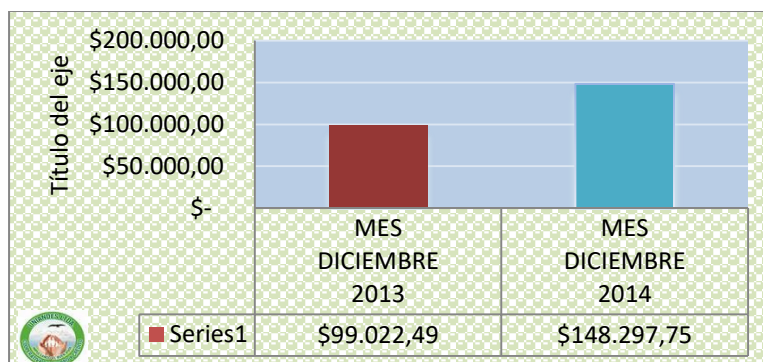
- **Activo:** Representan los bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la Cooperativa, resultantes de sucesos pasados, de los que se espera que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos en el futuro.

Cuadro N. 29: Análisis de Activo

ACTIVOS	AÑO 2013	AÑO 2014
Fondos disponibles	7.913,11	11.814,61
Cartera de crédito	88.358,68	134.626,88
Provisión para cartera incobrable	(3.114,84)	(8.153,38)
Propiedades y equipos	4.725,54	7.246,11
Total de activos	99.022,49	148.297,75

Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA
Elaboración: Paucar Guzmán María Elsa

Grafico N. 26: Análisis de Activo



Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA
Elaboración: Paucar Guzmán María Elsa

Análisis

El activo total del año 2013 es de \$99.002,49 y en el año 2014 es de \$148.297,75 en relación a estos dos años hay un crecimiento de \$49.275,26; en fondo disponible existe un crecimiento de \$3.901,50; esto se debe a la disminución de ahorros e inversiones, en cartera de crédito existe una diferencia de \$46.268,20; este crecimiento es por la gestión de recuperación de cartera vencida.

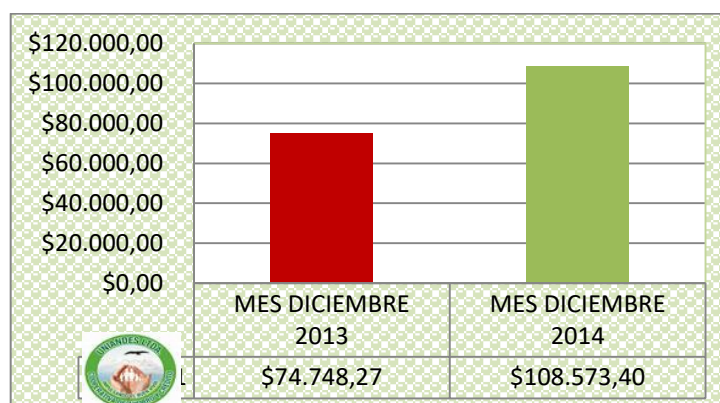
- **Pasivo:** Representa las obligaciones actuales surgidas como consecuencia de sucesos pasados, para cuya extinción la cooperativa espera desprenderse de recursos que puedan producir beneficios o rendimientos económicos en el futuro.

Cuadro N. 30: Análisis de Pasivo

PASIVOS	2013	2014
Depósitos a la vista	6.775,64	7.577,18
Depósitos a plazo	45.080,00	73.807,34
Depósitos restringidos	19.511,66	20.455,49
Obligaciones financieras	0,00	0,00
Total de pasivos	74.748,27	108.573,40

Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA
Elaboración: Paucar Guzmán María Elsa

Grafico N. 27: Análisis de Pasivo



Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA
Elaboración: Paucar Guzmán María Elsa

Análisis

El pasivo total del año 2013 es de \$74.748,27; y en el año 2014 es de \$108.573,40; en relación a estos dos años hay una diferencia de \$ 33.825,13; por lo que podemos determinar que las obligaciones con el público no tiene mayor crecimiento se recomienda trabajar en planes de marketing, marceado para dar a conocer y crear confiabilidad a la cooperativa.

- **Patrimonio:** Bienes, derechos y obligaciones que tiene una persona o empresa

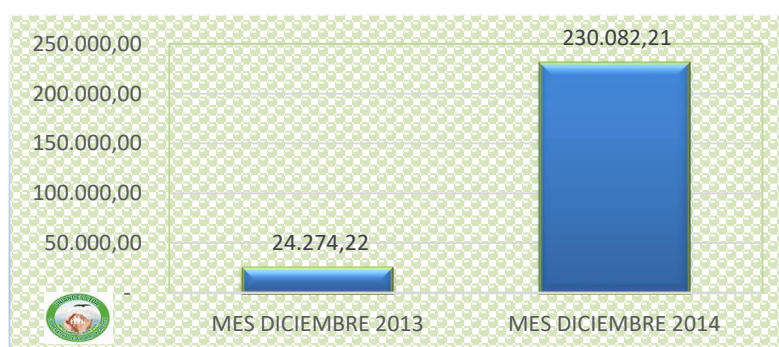
Cuadro N. 31: Análisis del patrimonio

PATRIMONIO	AÑO 2013	AÑO 2014
Certificados de aportación	21.395,76	33.809,09
Reservas	1.426,48	2.952,51
Resultados (excedente del periodo)	818,58	1.510,77
TOTAL DE PATRIMONIO	24.274,22	230.082,21

Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA

Elaboración: Paucar Guzmán María Elsa

Gráfico N. 28: Análisis del patrimonio



Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA

Elaboración: Paucar Guzmán María Elsa

Análisis

El patrimonio total del año 2013 es de \$24.274,22 y en el año 2014 es de \$230.082,21 en relación a estos dos años hay una diferencia de \$ 205.807,99 dando a conocer que el crecimiento del patrimonio esta refleja en los certificados de aportación.

k) Tasa de interés autorizadas por el banco central del Ecuador

Cuadro N. 32: Tasa de interés autorizada por el banco central del Ecuador

Tasas de Interés			
DICIEMBRE-2015			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima	% anual
para el segmento:		para el segmento:	
Productivo Corporativo	9.20	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.76	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.28	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	9.03	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	9.12	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.92	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.12	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.21	Consumo Ordinario*	17.30
Consumo Prioritario	16.00	Consumo Prioritario **	17.30
Educativo	7.11	Educativo **	9.50
Inmobiliario	10.89	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.97	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	29.04	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	26.90	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	24.25	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.23	Inversión Pública	9.33

Nota:

*Según la Resolución 140-2015-F, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 627 de 13 de noviembre de 2015, se establece que la tasa de interés activa efectiva máxima para el segmento Consumo Ordinario será de 17.30%; la misma que entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

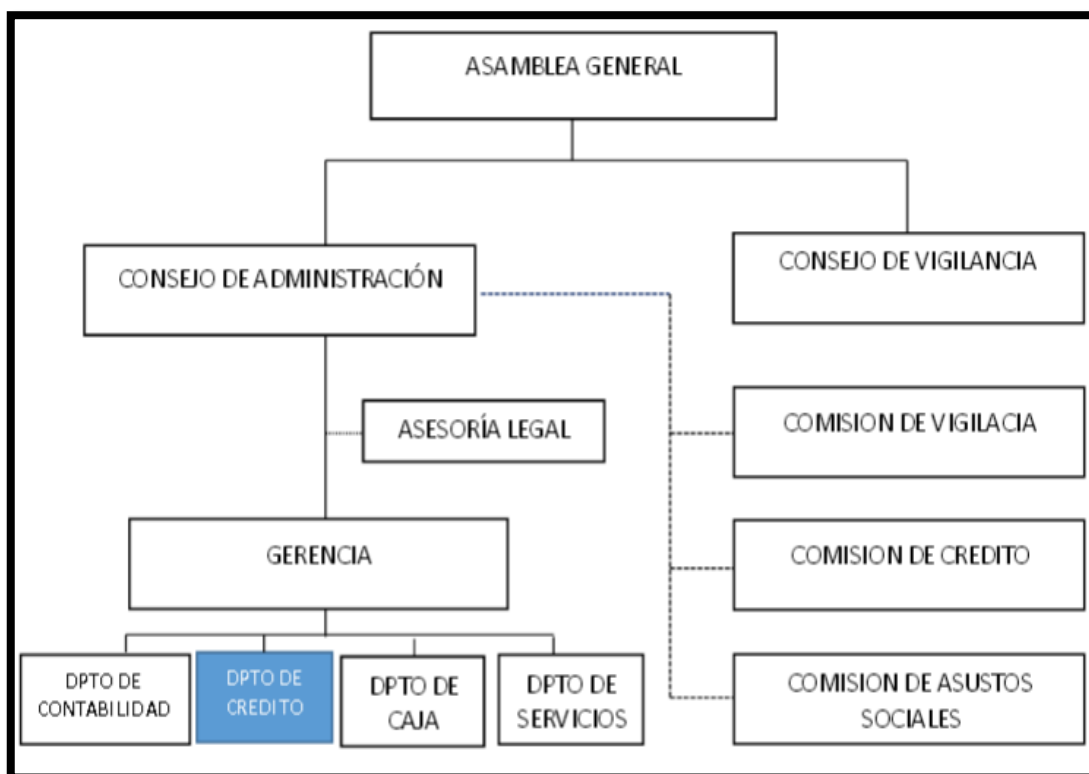
**Según la Resolución 154-2015-F, de 25 de noviembre de 2015, se establece que la tasa de interés activa efectiva máxima para el segmento Consumo Prioritario será de 17.30% y para el segmento Educativo será de 9.50%

2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.14	Depósitos de Ahorro	0.87
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	1.25
Operaciones de Reporto	0.08		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.54	Plazo 121-180	5.99
Plazo 61-90	4.63	Plazo 181-360	6.15
Plazo 91-120	5.12	Plazo 361 y más	6.89
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO			
(según regulación No. 009-2010)			
5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial			
Tasa Activa Referencial	9.12	Tasa Legal	9.12
		Tasa Máxima Convencional	9.33

Fuente: Banco Central del Ecuador

l) Organigrama Estructural

Grafico N. 29: Organigrama Estructural



Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA

Elaboración: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA

m) Organigrama de Funciones

Cuadro N. 33: Organigrama Funcional

N.	CARGO	FUNCIÓN
1	Asamblea General	La Asamblea General, formada por los socios legalmente convocados y reunidos en pleno goce de sus derechos, es la autoridad máxima de la cooperativa y expresa la voluntad colectiva de la misma y sus acuerdos obligan a presentes, ausentes o disidentes, siempre que se hubieran tomado de conformidad con lo dispuesto por este estatuto, La Ley de Asociaciones Cooperativas y la Ley de Regulación de la Actividad de Intermediación Financiera

		de las Organizaciones Cooperativas.
2	Consejo de Administración	Es el depositario de la autoridad de la Asamblea y el órgano a cuyo cargo está la dirección superior de las operaciones sociales, la fijación de sus políticas y el establecimiento de reglamentos para el desarrollo y progreso de la misma.
3	Consejo de Vigilancia	Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley. Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.
4	Gerente	La representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, la ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración, así como la administración de las operaciones de la cooperativa, corresponden al Gerente, quien será nombrado y removido por el Consejo de Administración, con el voto de las dos terceras partes de los miembros del Consejo.
5	Jefe de créditos	Administrar a través de los demás, poniendo en práctica todas las técnicas de micro-créditos e inducción a los asesores de créditos.
6	Jefe de Marketing	Encargado de la plan de marketing social, estrategias encaminadas a la búsqueda de nuevos segmentos de mercados y control de calidad.
7	Contadora – Contador	Encargada de llevar la contabilidad, tabla de comisiones para incentivar al personal.
8	Asesores de créditos	Colocar el micro-crédito basado en las 5C de créditos.

9	Personal de atención al cliente	Es la parte principal para partir de esta meta, tener una persona capacitada que brinde información inmediata y agilite los trámites correspondientes.
---	---------------------------------	--

Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA

Elaboración: Paucar Guzmán María Elsa

n) Infraestructura de la cooperativa de ahorro y crédito UNIANDES LTDA

En la actualidad la cooperativa dispone de la siguiente infraestructura: **(Véase anexo 8)**

Cuadro N. 34: Infraestructura

CANTIDAD	MATERIALES	DESTINO
1	Local de Arriendo	Giro del Negocio

Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA

Elaboración: Paucar Guzmán María Elsa

o) Mobiliario de la cooperativa de ahorro y crédito UNIANDES LTDA

En la actualidad la cooperativa dispone de la siguiente: **(Véase anexo 9)**

Cuadro N. 35: Mobiliario


CANTIDAD	MATERIALES	DESTINO
6	Equipo de computo	Personal Operativo: Generador para base del Sistema, Gerencia, Caja, Asesor de Crédito, Recaudación e Información.
5	Tablet	Destinado al Jefe de Créditos y los asesores de créditos para el trabajo de campo.
2	Impresora	Impresora Matricial: Caja Impresora Epson L555: Copias e Impresiones para el nivel Administrativo y Operativo.


6	Mueble de oficina	Personal Operativo: Generador para base del Sistema, Gerencia, Caja, Asesor de Crédito, Recaudación e Información.
6	Archivadores	Almacenamiento de las carpetas con la decantación de crédito de las socios

Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA
Elaboración: Paucar Guzmán María Elsa


4.2.1.2 Matriz de Implicado

Cuadro N. 36: Matriz de Implicado

ORGANISMOS DE CONTROL	DESCRIPCIÓN
<p>SEPS</p> <p>SÚPER INTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA</p>  <p>SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA</p>	<p>El control de la economía popular y solidaria, del sector financiero está a cargo de la superintendencia de economía popular y solidaria entidad técnica e supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.</p> <p>Atribuciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejerce el control de sus actividades económicas; • Velar por su estabilidad, solidez y correcto funcionamiento; • Otorgar personalidad jurídica a las organizaciones;

	<ul style="list-style-type: none"> • Fijar tarifas de servicios; • Autorizar las actividades financieras que dichas organizaciones desarrollen; • Levantar estadísticas; • Imponer sanciones; y, • Exponer normas de carácter general • Cumplir y hacer cumplir las regulaciones dictadas por los órganos competentes dictadas por los órganos competentes; • Conocer y aprobar reformas a los estados de las organizaciones; • Registrar nombramiento de directivos y representantes legales de las organizaciones; • Registrar la adquisición o pérdida de la calidad de integrantes de las organizaciones; • Proponer regulaciones a los órganos encargados de dictarlas; y, • Revisar informes de auditorías de las organizaciones.
<p style="text-align: center;">SRI</p> <p style="text-align: center;">SERVICIOS DE RENTAS INTERNAS</p> 	<p>Es un organismo autónomo que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por la ley mediante la aplicación de la normativa vigente, su finalidad es consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes</p> <p>Atribuciones y Obligaciones</p> <p>Ejecutar la política tributaria aprobada por el Presidente de la República;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectuar la determinación, recaudación y control de los tributos internos del Estado y de aquellos cuya

	<p>administración no esté expresamente asignada por Ley a otra autoridad;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar estudios respecto de reformas a la legislación tributaria; • Conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y absolver las consultas que se propongan, de conformidad con la Ley; • Emitir y anular títulos de crédito, notas de crédito y órdenes de cobro; • Imponer sanciones de conformidad con la Ley; • Establecer y mantener el sistema estadístico tributario nacional; • Efectuar la cesión a título oneroso, de la cartera de títulos de crédito en forma total o parcial, previa autorización del Directorio y con sujeción a la Ley; • Solicitar a los contribuyentes o a quien los represente cualquier tipo de documentación o información vinculada con la determinación de sus obligaciones tributarias o de terceros, así como para la verificación de actos de determinación tributaria, conforme con la Ley; y, • Las demás que le asignen las leyes. Los recursos que aportan los ciudadanos en forma de tributos financian las obras y proyectos administrados por el gobierno, asegurando en la igualdad, la equidad y la redistribución de la riqueza.
<p style="text-align: center;">IESS INSTITUTO ECUATORIANO DE</p>	<p>Es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte</p>

<p>SEGURIDAD SOCIAL</p> 	<p>del sistema nacional de Seguridad Social.</p> <p>Proteger al asegurado en las contingencias de enfermedad y maternidad, con políticas, normas, reglamentos, a través de procesos de aseguramiento, compra de servicios médico-asistenciales y entrega de prestaciones de salud con calidad, oportunidad, solidaridad, eficiencia, eficacia, subsidiaridad, universalidad, equidad, suficiencia, sostenibilidad, integración, transparencia y participación</p> <p>El Seguro General de Salud Individual y Familiar entrega prestaciones de salud en sus propias unidades, ubicadas en todas las provincias del país</p>
---	--

Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA

Elaboración: Paucar Guzmán María Elsa

4.2.1.3 Medio Interno.

Identifica los factores que se originan en el medio interno de la institución se establecen fortalezas o debilidades, con respecto a la disponibilidad de recursos humanos, financieros estructura interna de mercado existente y otros, esta es la base para el análisis del proceso de planificación por que permite conocer como y donde intervenir para obtener optimos resultados

Cuadro N. 37: Factores Internos

N.	MANIFESTACIONES	JUSTIFICACIÓN	FUENTE
Función administrativa			
DA.1	Inaplicabilidad del plan estratégico	No cumplir los objetivos deseados	Encuesta Realizada
DA.2	Inexistencia del manual de procedimientos	La mayoría del personal no tiene conocimiento sobre sus actividades	Observación Directa

DA.3	Objetivos institucionales pocos claros	No tiene el mismo fin de trabajo	Observación Directa
FA.4	Personal comprometida con la institución	El personal desarrolla sus actividades con responsabilidad.	Encuesta realizadas
FA.5	Oferta de diversos productos y servicios financieros (Véase anexo 10)	Cobranza y ahorro en los domicilios o lugar de trabajo.	Encuesta realizadas
Función Financiera			
DF.6	Bajo porcentaje de activos	Disminución de ahorros y baja colocación de créditos	Encuesta Realizada
DF.7	Desconfianza de los socios cuenta ahorrista	No existe costos adicionales en los créditos	Encuesta realizadas
DF.8	Costos bajos para los socios comparado con su competencia	Disminución del capital de trabajo	Encuesta Realizada
DF.9	Falta de liquidez	De acuerdo al análisis del activo en fondo disponible existe un crecimiento de \$3.901,50 dando como resultado falta de liquidez	Observación Directa
FF.10	Cubrir los créditos en el tiempo acordado	Entregar los crédito en un pazo de 8 días	Observación Directa
FF.11	Gestión de recuperación de cartera	De acuerdo a los estados financieros la morosidad es del 5%, en el parámetro que la SEPS permite	Observación Directa
Función con los Socios / Clientes			
DS.12	No cumplir con los montos de solicitud de crédito	Crédito no aprobados por falta de liquidez	Observación Directa

DS.13	Los socios no cumplen a cabalidad con los documentos para el crédito	Cultura de los socios	Observación Directa
FS.14	Eficiencia en el servicio al cliente	Pronto solución a los problemas	Observación Directa
Función vinculación con la colectividad			
DV.15	Insatisfacción de los socios en políticas de aperturas y certificados de aportación	Se apertura las cuentas cuando requieren servicio de crédito, lo ocioso están en cuanto al descuento del 50% de la base para certificados de aportación	Observación Directa
FV.16	Alianzas estratégica (Véase anexo 11)	Existe 3 alianzas: Farmacia, Librería y venta-servicio de equipos de cómputo un beneficio con el 10% de descuento de esta manera da un valor agregado a los asociados de la Cooperativa	Observación Directa
FV.17	Participación de la cooperativa en actividades de vinculación	Ayuda social fomentada por la SEPS	Observación Directa

Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

Cuadro N. 38: Matriz de calificación de impacto Medio Interno

Impacto de importancia		Impacto de repuesta	
10 - 9	= muy elevado	Calificación	% Calificación
8 - 7	= elevado	5 = excelente	100%
5 - 5	= normal	4 = muy buena	80%
4 - 3	= regular	3 = buena	60%
2 - 1	= mal	2 = regular	40%
		1 = mal	20%

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

Cuadro N. 39: Matriz de Impacto Medio Interno

N.	MANIFESTACIONES	VALOR IMPORTANCIA PONDERADA	VALOR DE RESPUESTA	% DE RESPUESTA
Función administrativa				
DA.1	Inaplicabilidad del plan estratégico	10	5	100%
DA.2	Inexistencia del manual de procedimientos	8	5	100%
DA.3	Objetivos institucionales pocos claros	7	4	80%
FA.4	Personal comprometida con la institución	7	5	100%
FA.5	Oferta a domicilio	8	3	60%
Función Financiera				
DF.6	Bajo porcentaje de activos	9	5	100%
DF.7	Desconfianza de los socios cuenta ahorrista	7	2	40%
DF.8	Costos bajos para los socios comparado con su competencia	8	4	80%
DF.9	Falta de liquidez	10	5	100%
FF.10	Cubrir los créditos en el tiempo acordado	7	3	60%
FF.11	Gestión de recuperación de cartera	10	5	100%
Función con los Socios / clientes				
DS.12	No cumplir con los montos de solicitud de crédito	8	2	40%
DS.13	Los socios no cumplen a cabalidad con los documentos para el crédito	7	3	60%

FS.14	Eficiencia en el servicio al cliente	7	4	80%
Función vinculación con la colectividad				
DV.15	Insatisfacción de los socios en políticas de aperturas y certificados de aportación	8	1	20%
FV.16	Alianzas estratégica	7	5	100%
FV.17	Participación de la cooperativa en actividades de vinculación	5	1	20%
	TOTAL	133	62	1140%

Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

Cuadro N. 40: Perfil estratégico interno de la COAC UNIANDES LTDA

N.	MANIFESTACIONES	CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
DA.1	Inaplicabilidad del plan estratégico	●				
DA.2	Inexistencia del manual de procedimientos	●				
DA.3	Objetivos institucionales pocos claros		●			
FA.4	Personal comprometida con la institución					●
FA.5	Oferta a domicilio					●
FF.6	Costos financieros bajos para los socios comparado con su competencia					●
DF.7	Bajo porcentaje de activos	●				
DF.8	Desconfianza de los socios cuenta ahorrista		●			
DF.9	Falta de liquidez	●				
FF.10	Cubrir los créditos en el tiempo acordado					●
FF.11	Gestión de recuperación de cartera					●
DS.12	Incumplimiento de monto de crédito					●
DS.13	Los socios no cumplen a cabalidad con los documentos para el crédito		●			
FS.14	Eficiencia en el servicio al cliente					●
DV.15	N Insatisfacción de los socios en políticas de aperturas y certificados de aportación					●
FV.16	Oferta de diversos productos y servicios financieros					●
FV.17	Participación de la cooperativa en actividades de vinculación					●

Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

4.2.1.4 Matriz Medio Externo

Identifica los factores que se origina en el medio exterior de la institución, estos son las oportunidades y amenazas. Las oportunidades es un capo de acción donde se toma mediadas acertadas para obtener beneficios, una amenazas son efectos negativos que afecta a la institución.

Macro ambiente: En este análisis se identifica las oportunidades y amenazas de la cooperativa de las fuerzas externas que influye de forma directa o indirecta los siguientes aspectos: Económico, Político – Legal, Socio Cultural y Tecnológico.

a) Económica

Evalúa variables macro económicas que permita conocer la interacción de las organizaciones con la economía del país. Factores como el desempleo, producto interno bruto (PIB), inflación, tasas pasivas y activas permite conoce los niveles de ingreso y gastos del mercado.

b) Legal

Constituye normas internas y externas que regulen directamente las actividades de intermediación financiera que desarrolle la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA.

Normas vigente:

- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidaria
- Código Orgánico Monetario Y Financiero
- Código de Trabajo
- Ley de seguro social
- Ley de régimen tributario Interno
- Estatuto General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.
- Reglamentos Internos

c) Político

Proceso orientado ideológicamente hacia la toma de decisiones para la obtención de objetivos de un grupo. En el medio exterior desempeña un papel importante en el

crecimiento y productividad de la organización en lo que tiene que ver las políticas implantadas que tiene un rol importante en la vida de las entidades.

d) Tecnológico

Tomando en cuenta que la tecnología avanza cada día a pasos gigantescos la institución desea innovar los sistemas de cobros y facturación en créditos

Cuadro N. 41: Factores Externos

N.	MANIFESTACIONES	JUSTIFICACIÓN	FUENTE
Entorno Económico			
OE.1	Participar en la Red Financiera	Proceso de afiliación e inscribir en la Red Financiera	Entrevista al gerente
OE.2	Accesos a tecnología	Implementar nuevos servicios y productos financieros	Encuesta realizada
OE.3	Convenios Macro	Proyectos de incrementar el capital de trabajo gestión en las instituciones nacionales o internacionales	Encuesta realizada
OE.4	Proyectos de incrementar de monto de crédito	Cumplimiento al manual de créditos	Encuesta realizada
OE.5	Tasa de interés regulada por la SEPS y Banco Central del Ecuador	Cumplir con la exigencias de los organismos de control	Observación dirección
AE.6	Competencia con mayor capacidad de colocación en monto de crédito	Cooperativas del segmento 1, 2, 3, 4 con capacidad de colocar montos altos en crédito	Observación dirección
AE.7	Disminución de ahorros	Especulación de liquidación de cooperativas	Observación dirección
Entorno Legal			
OL.8	Haber adoptado las exigencias de la SEPS	Cumplir con las exigencia del organismo de control	Encuesta Realizada

OL.9	Gestionar permisos funcionamiento legalizado para nuevas agencias	Permisos y documentación que permiten trabajar con regularidad en las nuevas agencias	Encuesta Realizada
AL.10	Desconociendo de las leyes que rigen a las cooperativas	La SEPS no sociabilizar a las cooperativas de las leyes y reglamentos por las que regulan	Observación directa
AL.11	Especulación de liquidación de cooperativas	Los reglamentos han sido modificados en los últimos años	Observación directa
Entorno Político			
OP.12	La SEPS regula de forma equitativa a las cooperativas	Con la nueva normativa la SEPS regula el proceso de administración a todas las cooperativas	Observación directa
OP.13	Eliminación de comision y servicios cooperativos	La SEPS elimino todo tipo de comisiones en los créditos.	Entrevista al gerente
OP.14	Regulación de nuevas leyes	Ley que rige a las cooperativas permite mejorara la administración y las sus actividades de la cooperativa	Observación directa
OP.15	La SEPS fomenta la política de cooperativismo	Crear estrategias de fusión en servicios entre cooperativas del mismo segmento	Observación directa
AP.16	Decisiones del gobierno central	Situacion politica del pais puede afectar la economìa de los socios	Observación directa
Entorno Tecnológico			
OP.17	La Red Financiera oferta un modelo de software para toda las cooperativas	Cumplir con los requerimientos de la SEPS en los paquetes contables	Observación directa

AP.18	Alto costo de tecnología aplicado	El valor compra y mantenimiento del software es muy alto por lo que cooperativas del segmento 5 no tienen posibilidad de adquisición	Observación directa
--------------	-----------------------------------	--	---------------------

Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

Cuadro N. 42: Matriz de calificación de impacto Medio Externo

Impacto de importancia		Impacto de repuesta	
10 - 9	= muy elevado	Calificación	% Calificación
8 - 7	= elevado	5 = excelente	100%
5 - 5	= normal	4 = muy buena	80%
4 - 3	= regular	3 = buena	60%
2 - 1	= mal	2 = regular	40%
		1 = mal	20%

Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

Cuadro N. 43: Matriz de impacto Medio Externo

N.	MANIFESTACIONES	VALOR IMPORTANCIA POND ERADA	VALOR DE RESPUETA	% DE RESPUETA
Entorno Económico				
OE.1	Participar en la Red Financiera	10	5	100%
OE.2	Accesos a tecnología	8	5	100%
OE.3	Convenios Macro	7	5	100%
OE.4	Proyectos de incrementar de monto de crédito	7	3	60%
OE.5	Tasa de interés regulada por la SEPS y Banco Central del Ecuador	8	4	80%
AE.6	Competencia con mayor capacidad de colocación en monto de crédito	8	2	40%
AE.7	Costos altos de vida	10	5	100%
Entorno Legal				
OL.8	Haber adoptado las exigencias de la SEPS	9	5	100%
OL.9	Gestionar permisos funcionamiento legalizado para nuevas agencias	7	1	20%
AL.10	Desconociendo de las leyes que rigen a las cooperativas	8	3	60%
AL.11	Especulación de liquidación de cooperativas	10	5	100%
Entorno Político				
OP.12	La SEPS regula de forma equitativa a las cooperativas	8	2	40%
OP.13	Eliminación de comision y servicios cooperativos	7	3	60%
OP.14	Regulación de nuevas leyes	7	4	80%
OP.15	La SEPS fomenta la política de cooperativismo	8	3	60%
AP.16	Decisiones del gobierno central	8	1	20%
Entorno Tecnológico				
OP.17	La Red Financiera oferta un modelo de software para toda las cooperativas	8	3	100%
AP.18	Alto costo de tecnología aplicado	7	3	60%
	TOTAL	135	59	1180%

Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

Cuadro N. 44: Perfil estratégico externa de la COAC UNIANDES LTDA

N.	MANIFESTACIONES	CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		OPORTUNIDAD		NORMAL	AMENAZA	
		GRAN OPORTUNIDAD	OPORTUNIDAD	EQUILIBRIO	AMENAZA	GRAN AMENAZA
OE.1	Participar en la Red Financiera	●				
OE.2	Accesos a tecnología	●				
OE.3	Convenios Macro	●				
OE.4	Proyectos de incrementar de monto de crédito		●			
OE.5	Tasa de interés regulada por la SEPS y Banco Central del Ecuador	●				
AE.6	Competencia con mayor capacidad de colocación en monto de crédito				●	
AE.7	Costos altos de vida					●
OL.8	Haber adoptado las exigencias de la SEPS		●			
OL.9	Permisos de funcionamiento legalizado			●		
AL.10	Socialización de las leyes que rigen a las cooperativas				●	
AL.11	Especulación de liquidación de cooperativas					●
OP.12	La SEPS regula de forma equitativa a las cooperativas				●	
AP.13	Eliminación de comision y servicios cooperativos				●	
AP.14	Regulación de nuevas leyes					●
AP.15	Ineficiencia del Sistema contable				●	
AP.16	Situación política del país puede afectar la economía			●		
OP.17	Compra de un nuevo sistema		●			
AP.18	Infraestructura física del área de sistemas					●

Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

4.2.1.5 Matriz FODA

Cuadro N. 45: Matriz FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Personal comprometida con la institución• Costos financieros bajos para los socios comparado con su competencia• Gestión de recuperación de cartera• Oferta de diversos productos y servicios financieros	<ul style="list-style-type: none">• Participar en la Red Financiera• Accesos a tecnología• Alianzas estratégicas• Tasa de interés regulada por la SEPS y Banco Central del Ecuador
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Inaplicabilidad del plan estratégico• Inexistencia del manual de procedimientos• Bajo porcentaje de activos• Falta de liquidez	<ul style="list-style-type: none">• Costos altos de vida• Especulación de liquidación de cooperativas• Regulación de nuevas leyes

Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

4.2.1.6 Matriz Cuadrática FODA

Es la interrelación de los factores clases de análisis de la facultad de manera que se puede establecer una vinculación directa o indirecta entre cada uno de las manifestaciones presentadas en la matriz FODA.

Cuadro N. 46: Matriz Impacto Momento Estratégico

Relacion alta	= 5
Relacion media	= 3
Relacion baja	= 1
Relacion nula	= 0

Fuente: Paucar Guzmán María Elsa

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

Relación OF: En que medida una fortaleza permite alcanzar una oportunidad

Relación OD: En qué medida una debilidad impide alcanzar una oportunidad

Relación AF: En qué medida las fortalezas ayudan a contrarrestar una amenaza

Relación AD: en qué medida las debilidades de la Cooperativa se vuelven vulnerables a las amenazas

4.2.1.7 Desarrollo Matriz Cuadrática FODA

Cuadro N. 47: Matriz cuadratica FODA

		FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS (A)					DEBILIDADES (D)				
				Personal comprometida con la institución	Costos financieros bajos para los socios comparado con su competencia	Gestión de recuperación de cartera	Oferta de diversos productos y servicios financieros	Inaplicabilidad del plan estratégico	Inexistencia manual de procedimientos	Bajo porcentaje de activos	Falta de liquidez	SUMA	PROMEDIO
OPORTUNIDADES (O)	Participar en la Red Financiera	5	5	5	3	5	5	3	5	36	4,50		
	Acceso a tecnología	5	5	3	5	3	3	5	5	34	4,25		
	Alianzas estratégicas	5	5	5	3	5	1	5	5	34	4,25		
	Tasa de interés regulada por la SEPS y Banco Central del Ecuador	5	3	5	5	5	3	5	5	36	4,5		
	Participar en la Red Financiera	5	3	3	5	5	5	3	5	34	4,25		
AMENAZAS (A)	Costos altos de vida	5	5	5	5	3	5	5	5	38	4,75		
	Especulación de liquidación de cooperativas	3	3	3	5	5	5	3	5	32	4,00		
	Regulación de nuevas leyes	3	1	5	3	5	5	5	3	30	3,75		
SUMA		36	30	34	34	36	32	34	38				
PROMEDIO		4,5	3,75	4,25	4,25	4,5	4	4,25	4,75				

Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

En la matriz cuadrática FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., elaborada en el cuadro N. 47 podemos determinar que cada uno de los factores claves que hemos relacionado entre sí en los cuadrante FO, DO, FA y DA, presentan una interrelación directa calificándoles todos dentro de un promedio de relación media alta, lo que nos indica que la cooperativa puede dar soluciones atreves de la aplicación de estrategias a las debilidades y tratar de disminuir el impacto de los factores externos; también nos da la pauta de los beneficiarios al máximo de nuestras fortalezas y oportunidades

4.2.1.8 Matriz Estratégica FODA

En la matriz FODA para identificar las estrategias he considerado relacionarlas acciones de crecimiento, de posicionamiento, de comunicación y de comportamiento.

Cuadro N. 48: Matriz estrategica FODA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS	FORTALEZAS (A)				DEBILIDADES (D)			
	Personal comprometida con la institución	Costos financieros bajos para los socios comparado con su competencia	Gestión de recuperación de cartera	Oferta de diversos productos y servicios financieros	Inaplicabilidad del plan estratégico	Inexistencia del manual de procedimiento	Bajo porcentaje de activos	Falta de liquidez
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (O)				ESTRATEGIAS (F)			
Participar en la Red Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar financiamiento • Innovación nuevos productos y servicios • Proyectos nacionales e internacionales • Cumplir con los organismo de control 				<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar al personal • Cumplir con las normativas vigentes • Recuperación total, refinanciamiento judicial y extrajudicial • Publicidad y marketing 			
Acceso a tecnología								
Alianzas estratégicas								
Tasa de interés regulada por la SEPS y Banco Central del Ecuador								
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (A)				ESTRATEGIAS (D)			
Costos altos de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar ahorros e inversiones • Publicar los estados financieros a los socios • Acoplar y cumplir las leyes y reglamentos de las entidades de control 				<ul style="list-style-type: none"> • Socializar el plan estratégico • Elaborar el manual de procedimientos • Fomentar ahorro e incrementar los créditos • Fomentar ahorros e inversiones 			
Especulación de liquidación de cooperativas								
Regulación de nuevas leyes								

Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

4.2.2 Momento prospectivo.

4.2.2.1 Construcción de escenarios.

a) Escenario tendencial.

En la actualidad las instituciones dedicadas al servicio financiero y no financiero a sus asociados y a la ciudadanía deben ser de calidad y oportunas, la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, busca fortalecer el servicio que brinda, para esto ha realizado gestiones como:

- La gerencia general aprobó y ejecutó un plan de mejora de los servicios en la cartera de créditos, con el propósito de brindar una atención más oportuna a emergencias presentadas con sus asociados.
- Incrementó personal operativo para que desempeñe funciones de servicios en la cartera de crédito
- Adquirió un sistema de administración financiera Cooperativa “AFC” con la finalidad de entregar un servicio de calidad y tener información de forma inmediata que permita tomar mejores decisiones.

a) Escenario deseado.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, se encuentra preocupada por disminuir la morosidad, así como también en atender a los socios y clientes que requiere de los servicios financieros y no financieros de una manera eficiente y oportuna para ello es necesario construir nuevos escenarios que permitan fomentar en los socios y clientes una cultura de cumplimiento con sus obligaciones financieras.

- Un departamento de colocación y recuperación de cartera de créditos encaminado a fomentar la cultura de cumplimiento con sus obligaciones financieras.
- Personal operativo altamente capacitado y con capacitaciones permanente.
- Institución Privada líder en su segmento con autoridades, personal administrativo y operativo que contribuya a la marcha de los diferentes procesos de la institución, con el propósito de brindar un servicio de calidad y calidez a sus asociados y clientes.

b) Escenario factible.

La institución ante la situación que vive el país y concretamente la ciudad de Riobamba con relación a la colocación y recuperación de cartera de créditos, busca diseñar escenarios factibles en función del bienestar de la comunidad; para de esta manera perfeccionar y alcanzar un servicio de calidad.

- Adquirir equipos y unidades de última tecnología.
- Capacitar al personal operativo en colocación y recuperación de créditos.
- Establecer un cronograma de actividades de los lugares estratégicos de colocación y recuperación cartera en la ciudad de Riobamba.
- Presentación y aprobación del proyecto de ampliación de cartera de crédito.
- Realizar de publicidad y marketing para dar a conocer la cooperativa.
- Realizar mercadeos en la ciudad de Riobamba y cantones de la Provincia de Chimborazo.
- Ampliar monto de crédito a ofertar sustentando en las garantías correspondientes.

4.2.3 Momento estratégico.

Las estrategias es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de la institución, así como la determinación de accionar y asignación correspondiente de recursos para su ejecución y su cumplimiento.

Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa se considera los stakeholder.

Los stakeholders se refieren a que en las organizaciones participan diversos grupos responsables además de sus propietarios. Dichos grupos son todas las personas, organizaciones y empresas que tienen interés en una empresa u organización

Los stakeholders de la Cooperativa serían: los empleados, los clientes, los proveedores de bienes y servicios, los proveedores de capital, la comunidad, y la sociedad.

Grafico N. 30: Interesados de la Cooperativa



Fuente: Cooperativa Ahorro Crédito UNIANDES LTDA
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

4.2.3.1 Estrategia Corporativa de Oportunidades

a) Estrategia participar en la Red Financiera

Cuadro N. 49: Estrategia participación en la Red Financiera

Oportunidad	Estrategia
Participar en la Red Financiera	Gestionar financiamiento e incrementar el capital de trabajo y cumplir con los requisitos para afiliarse

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

b) Estrategia acceso tecnológico

Cuadro N. 50: Estrategia acceso tecnológico

Oportunidad	Estrategia
Acceso a tecnología	Innovación nuevos productos y servicios

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

c) Estrategia de alianzas

Cuadro N. 51: Estrategia de alianza

Oportunidad	Estrategia
Alianzas estratégicas	Proyectos nacionales e internacionales para gestionar financiamiento mediante préstamos, fomentar el ahorro, inversiones, emitir certificados de aportación.

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

d) Estrategia tasa de interés

Cuadro N. 52: Estrategia para la tasa de interés

Oportunidad	Estrategia
Tasa de interés regulada por la SEPS y Banco Central del Ecuador	Cumplir con los organismos de control promover ahorros y créditos con una tasa de interés regulada que permita una rotación del capital a corto plazo que ayude al crecimiento y fortalecimiento de la cooperativa.

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

4.2.3.2 Estrategia Corporativa de Amenazas

a) Estrategia para contrarrestar costos altos de vida

Cuadro N. 53: Estrategia para contrarrestar costos altos de vida

Amenazas	Estrategia
Costos altos de vida	Fomentar ahorros e inversiones

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

b) Estrategia para contrarrestar la especulación de liquidación de cooperativas.

Cuadro N. 54: Estrategia para contrarrestar de liquidación de cooperativas

Amenazas	Estrategia
Especulación de liquidación de cooperativas	Publicar los estados financieros a los socios

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

c) Estrategia para regulación de nuevas leyes.

Cuadro N. 55: Estrategia para regulación de nuevas leyes

Amenazas	Estrategia
Regulación de nuevas leyes	Acoplar y cumplir las leyes y reglamentos de las entidades de control

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

4.2.3.3 Estrategia Corporativa de Fortalezas

a) Estrategia para el personal

Cuadro N. 56: Estrategia para el personal

Fortalezas	Estrategia
Personal comprometida con la institución	Incentivar al personal con motivaciones, compensaciones, buen ambiente de trabajo, reconocimiento a su trabajo

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

b) Estrategia para mantener Costos financieros

Cuadro N. 57: Estrategia mantener costos financieros

Fortalezas	Estrategia
Costos financieros bajos para los socios comparado con su competencia	Cumplir con las normativas vigentes otorgar créditos con los costos más bajos, eliminado comisiones y gastos administrativos previo análisis que al ingreso

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

c) Estrategia para gestión de recuperación de cartera.

Cuadro N. 58: Estrategia para la gestión de recuperación de cartera

Fortalezas	Estrategia
Gestión de recuperación de cartera	Recuperación total, refinanciamiento ejecución de demanda judicial y extrajudicial

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

d) Estrategia Oferta de diversos productos y servicios financieros.

Cuadro N. 59: Estrategia oferta de diversos productos y servicios financieros

Fortalezas	Estrategia
Oferta diversos productos y servicios financieros	Publicidad y marketing

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

4.2.3.4 Estrategia Corporativa de Debilidades

a) Estrategia para el cumplimiento del plan estratégico

Cuadro N. 60: Estrategia para la ejecución del plan estratégico

Debilidades	Estrategia
Inaplicabilidad del plan estratégico	Socializar el plan estratégico; mediante charlas capacitaciones al personal administrativo y operativo

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

b) Estrategia para elaborar el manual de procedimientos

Cuadro N. 61: Estrategia para elaborar el manual de procedimientos

Debilidades	Estrategia
Inexistencia del manual de procedimientos	Elaborar el manual de procedimientos; que facilite las directrices y el cumplimiento de las funciones

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

c) Estrategia para bajo porcentaje de activos

Cuadro N. 62: Estrategia para las decisiones tomadas de forma empírica

Debilidades	Estrategia
Bajo porcentaje de activos	incrementar los créditos

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

d) Estrategia para falta de liquidez

Cuadro N. 63: Estrategia para falta de liquidez

Debilidades	Estrategia
Falta de liquidez	Fomentar el ahorro e inversiones

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

4.2.4 Redefinición de la filosofía corporativa.

4.2.4.1 Valores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.

- Respeto,
- Igualdad,
- Confianza,
- Honestidad,
- Trabajo en Equipó,
- Responsabilidad social,
- Solidaridad,
- Participación democrática,
- Transparencia.

La Cooperativa UNIANDES LTDA., no cuenta con principios y valores definidos, mediante criterios y reuniones con los directivos, la gerencia y trabajadores se determinaron definir los PRINCIPIOS Y VALORES que caracterice a la institución:

4.2.4.2 Principios y Valores Propuesta a la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.

Principios de la institución:

- Trabajo en equipo,
- Responsabilidad social,
- Participación democrática,

Se propone algunos principios:

- Vocación de servicio,
- Innovación,
- Desarrollo de talento humano,
- Ambiente laboral.

Matriz Axiológico

La matriz axiológica ayuda a la formación de los principios y valores institucionales que guía la cultura de cada uno de los miembros que constituye la cooperativa.

Cuadro N. 64: Matriz Axiológico Principios

Grupos de interés Principios	Directivos	Empleados	Proveedores	Socios	Competidores
Trabajo en equipo	x	x	x	x	x
Responsabilidad social	x	x	x	x	x
Participación democrática	x	x	x	x	x
Vocación de servicio	x	x	x	x	x
Innovación	x	x	x	x	x
Desarrollo de talento humano	x	x	x	-	-
Ambiente laboral	x	x	x	x	x

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

Una vez realizada la matriz de axiológica con los resultados obtenidos se establece los siguientes Principios:

- **Trabajo en Equipo:** Coordinar el talento humano en consecución con los objetos institucionales
- **Responsabilidad social:** Compromiso u obligación con los asociados de la institución
- **Participación democrática:** participación del ciudadano en la toma de decisiones
- **Vocación de servicio:** Atención y servicio a los asociados
- **Innovación:** Cambio que introduce novedades
- **Ambiente laboral:** Primordial en el desenvolvimiento de las actividades

VALORES:

- Respeto,

- Igualdad,
- Confianza,
- Honestidad,
- Solidaridad,
- Transparencia.

Se propone algunos Valores

- Seguridad y confianza
- Etico
- Dicipina

Cuadro N. 65: Matriz Axiológico Valores

Grupos de interés Principios	Directivos	Empleados	Proveedores	Socios	Competidores
Respeto	x	x	x	x	x
Igualdad	x	x	x	x	x
Confianza	x	x	x	x	x
Honestidad	x	x	x	x	x
Solidaridad	x	x	x	x	x
Transparencia	x	x	x	x	x
Seguridad y solvencia	x	x	x	x	x
Etico	x	x	x	x	-
Disciplina	X	x	x	-	-

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

Una vez realizada la matriz de axiológica con los resultados obtenidos se establece los siguientes valores:

VALORES

- **Respeto:** Actitud de valoración hacia la institución y quienes intervienen
- **Igualdad:** Equidad y ausencia de cualquier tipo de discriminación a los socios empleados o directivos.

- **Confianza:** seguridad que brinda la institución a sus asociados
- **Honestidad:** Ser sincero con las actividades y la institución
- **Solidaridad:** Compartir con la comunidad el apoyo y la ayuda necesaria
- **Transparencia:** Cumplir y permitir conocer los procesos económicos
- **Seguridad y confianza:** A los fondos depositados en la institución

4.2.4.3 Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.

“Entregar productos financieros y no financieros en forma oportuna y de calidad, con tasas de interés competitivas, mejorando continuamente todos nuestros procesos, con directivos y empleados capacitados, que aplican principios y valores, tendientes a lograr la satisfacción de nuestros asociados, clientes y empleados.”

Se debe modificar la misión actual basando en los siguientes elementos:

Grafico N. 31: Elementos claves de la misión

Naturaleza del negocio:	<ul style="list-style-type: none"> • Micro – créditos y captación de recursos financieros .
Razón para existir	<ul style="list-style-type: none"> • Captación de recursos de los clientes y dirección hacia el desarrollo económico
Mercado al que sirve:	<ul style="list-style-type: none"> • Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba
Características generales:	<ul style="list-style-type: none"> • Los costos, tasa de interés y agilidad en la entrega del servicio
Posición deseado en el mercado:	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciar en el costos del servicio y el mercados que se desea posicionar
Valores:	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto, Igualdad, Confianza, Honestidad, Solidaridad, Transparencia, Seguridad y confianza.

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

4.2.4.4 Misión Propuesta a la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.

Captar recursos económicos para direccionar al desarrollo a través de productos y servicios financieros y no financieros en forma oportuna, de calidad, con tasas de interés competitivas y agilidad en el servicio, mejorando continuamente todos nuestros

procesos, que aplican principios y valores, tendientes a lograr la satisfacción de nuestros asociados, clientes y empleados.”

4.2.4.5 Visión de la la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.

“Ser en el año 2019 una institución financiera sólida, que aplica un modelo de gestión moderno, de acuerdo a lo que disponen las leyes vigentes en el país, que impulsa el desarrollo social y económico de sus socios, clientes y empleados, mediante la entrega de productos financieros y no financieros oportunos y de calidad, contribuyendo al buen vivir.”

Se debe modificar la visión actual basando en los siguientes elementos:

Grafico N. 32: Elementos claves de la visión

Posición en el mercado:	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo de logro a donde desea llegar la Institución.
Productos:	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros y no financieros
Tiempo:	<ul style="list-style-type: none"> • 5 años
Servicios:	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de productos financieros y no financieros oportunos y de calidad, contribuyendo al buen vivir.
Valores:	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto, Igualdad, Confianza, Honestidad, Solidaridad, Transparencia, Seguridad y confianza.
Principios:	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo, Responsabilidad social, Participación democrática, Vocación de servicio, Innovación, Ambiente laboral.

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

4.2.4.6 Visión Propuesta a la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.

Para el año 2020

“Ser una institución financiera sólida y solvente, experto en otorgar productos y servicios oportunos y de calidad que impulse el desarrollo social y económico contribuyendo al buen vivir de sus socios, clientes y empleados aplicando principios y valores.”

4.2.4.7 Manuales de función propuesta a la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.

Parte del organigrama estructural a nivel de cada nivel administrativa se detalla las funciones principales básicas, iniciando por las más importantes y luego se registrar los de menor trascendencia, este organigrama determina que es lo que se hace y no como se hace, siendo de gran utilidad para la capacitación del personal.

Asamblea General

Objetivo: Gobernar la Cooperativa, sus decisiones obligas a los directivos, administradores, personal operativo y socios, siempre que estas decisiones no sean contraías a la ley al reglamento o al estatúo social de la cooperativa.

Deberes y atribuciones:

- a) Reformar el estatuto;
- b) Aprobar el plan de trabajo de la Cooperativa;
- c) Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos;
- d) Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la cooperativa, y aprobarlos o rechazarlos;
- e) Decretar la distribución de los excedentes, de conformidad con la Ley, este Reglamento y el estatuto;
- f) Elegir y remover, con causa justa, a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, de las comisiones especiales y a sus delegados ante cualquier institución a la que pertenezca la entidad con sujeción a lo prescrito en el estatuto;
- g) Relevar de sus funciones al Gerente, con causa justa;
- h) Acordar la disolución de la cooperativa, su fusión con otra u otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria;
- i) Autorizar la emisión de certificados de aportación, y
- j) Resolver, en apelación, sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de éstos con cualquiera de los organismos de la cooperativa.

Consejo de Administración

Objetivo: Aprobar políticas por las que se va regir la cooperativa.

Deberes y atribuciones:

- a) Cumplir y hacer cumplir la ley. El Estatuto, las decisiones de la Asamblea General de Delegados, los reglamentos internos y sus propios acuerdos
- b) Aceptar la dimensión de sus miembros, de los delegados integrantes de los comités, salvo de los miembros del Comité Electoral
- c) Dictar los reglamentos que sean necesarios para desarrollar y aplicar las normas del Estatuto y las políticas aprobadas por la Asamblea General y las relativas al cumplimiento de las facultades y deberes propios del Consejo de Administración y comités, excepto los del Consejo de Vigilancia y del Comité Electoral
- d) Aprobar los Planes y Presupuestos Anuales de la cooperativa
- e) Controlar y evaluar periódicamente la ejecución de las medidas que apruebe según el inciso anterior.
- f) Apoyar las medidas necesarias y convenientes que la Gerencia adopte para la óptima utilización de los recursos de la cooperativa y la eficaz realización de los fines de ésta.
- g) Aceptar los actos de liberalidad que se constituyan a favor de la cooperativa
- h) Elegir y remover al Gerente, fijando su remuneración, y a propuesta de éste nombrar y promover a los demás funcionarios y otros trabajadores, cuya designación no sea atribución legal o estatutaria de aquel.
- i) Conocer y decidir sobre las solicitudes de ingreso o retiro de socios, la pérdida de la concisión de tal, por las causales previstas en este Estatuto y sus reglamentos.
- j) Designar a un integrante del propio consejo o a otra persona, para que ejerza la gerencia de la cooperativa, cuando en ésta no exista plaza de Gerente Rentado, o fuere necesario reemplazarlo.
- k) Decidir sobre la afiliación a organismos de integración cooperativa, tanto nacionales como internacionales, que le permitan el logro de sus objetivos, con cargo de dar cuenta a la Asamblea General
- l) Elegir entre sus miembros, al delegado suplente que represente a la cooperativa, ante los órganos nacionales de grado superior
- m) Fijar las políticas sobre tasas de interés, plazos, garantías y condiciones generales

de captación, capitalización y monto de los créditos

- n) Autorizar el otorgamiento de poderes, con determinación de las atribuciones delegables
- o) Proponer la apertura o cierre de oficinas a la Asamblea General de Delegados
- p) Denunciar, ante la Asamblea General, los actos de negligencia o de exceso de funciones en que incurriere el Consejo de Vigilancia y/o Comité Electoral.
- q) Convocar a Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias, con determinación de su agenda, y a Elecciones Anuales

Consejo de Vigilancia

Objetivo: Regula actividades económicas de la cooperativa que se ajustan a los procedimientos y normas

Deberes y atribuciones:

- a) Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
- b) Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
- c) Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
- d) Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;
- e) Efectuar las funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o 500.000 dólares de activos;
- f) Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;
- g) Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa;
- h) Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación de auditor interno y externo y, motivadamente, la remoción de los directivos o Gerente;
- i) Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea general, contando previamente con los criterios de la gerencia;
- j) Informar al Consejo de Administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;

- k) Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima asamblea general, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones.

Comisiones Especiales

Presidente

Objetivo: Dirigir las reuniones e informar a los socios sobre los asuntos de la cooperativa

- a) Cumplir y hacer cumplir la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero; el Reglamento contenido en el decreto ejecutivo 2132; el Estatuto, Reglamentos y Resoluciones emanadas de la Asamblea General y del Consejo de Administración;
- b) Suscribir, conjuntamente con el gerente, los contratos y escrituras públicas que tengan relación con la vida de la Cooperativa;
- c) Firmar conjuntamente con el gerente o con el funcionario designado como alterno por el consejo de administración, los cheques u otros documentos para el movimiento de las cuentas bancarias que la cooperativa posea en las diferentes instituciones financieras y que sean necesarios para su eficiente marcha administrativa;
- d) Convocar y presidir las asambleas generales de representantes y las sesiones del Consejo de Administración;
- e) Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa;
- f) Dirimir con su voto en caso de empate en las votaciones de la Asamblea General; y
- g) Las demás previstas en este estatuto siempre que no contravengan disposición legal o reglamentaria alguna.

Gerente

Objetivo: Dirigir y planear estrategias para una adecuada toma de decisiones acorde a la visión, misión y objetivos de la empresa.

- a) Representar judicial y extrajudicial a la cooperativa;
- b) Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa e información mensual al consejo de administración de los resultados;
- c) Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la asamblea

general, del consejo de administración y de la superintendencia de economía popular y solidaria.

- d)** Actualizar y mantener bajo su custodia los inventarios de bienes y valores de la entidad;
- e)** Contratar, remover y sancionar a los empleados de la cooperativa, cuyo nombramiento o remoción no sea de competencia de otro órgano de la entidad, y fijar sus remuneraciones, de acuerdo con el presupuesto vigente;
- f)** Adquirir y enajenar de acuerdo con el monto señalado en el reglamento de adquisición
- g)** Realizar todas las funciones en concordancia con su cargo que le haya sido asignación por el Consejo de Administración y que no significa violación a expresas disposiciones legales, estatutos y reglamentos.
- h)** Suministrar la información que le soliciten los socios, órganos internos de la cooperativa, la Superintendencia de Economía Popular y Solidario y otras organizaciones de acuerdo con su competencia.
- i)** Presentar al consejo de administración los informes periódicos que este le solicite el informe anual de labores.
- j)** Mantener y actualizados el registros de certificados de aportación y actualizar sus correspondientes transferencias.
- k)** Informar al consejo de administración sobre los créditos concedidos

4.2.5 Programas

4.2.5.1 Programas para Oportunidades

a) Participar en la Red Financiera de crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Créditos UNIANDES LTDA.

Cuadro N. 66: Participación en la Red Financiera

Nombre de la Oportunidad:	Participar en la Red Financiera																			
Estrategia	Gestionar financiamiento e incrementar el capital de trabajo y cumplir con los requisitos para afiliar																			
Área:	Administrativa																			
Responsable:	Lic. Fanny Teresa Guzmán																			
Plazo:	Largo Plazo																			
Alcance:	Todos los departamentos																			
N.	Actividad	Enero Semanas				Febrero Semanas				Marzo Semanas				AÑO 2016 - 2020				Recursos \$		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Solicitar los requisitos	■																		
2	Analizar los beneficios (crédito corporativo)		■	■																
3	Aprobar el proyecto de participar en RFN				■	■														
4	Afiliar a la Red Financiera nacional						■	■	■											
5	Presentar la documentación										■	■								
6	Solicitar el crédito corporativo												■							
7	Adquirir el Crédito															■				
8	Otorga y recuperar el crédito corporativo														■	■				
9	Realizar los pagos mensuales del crédito otorgado por RFN																■	■		
																	Sub total	250,00		
																	Asesoría	0,00		
																	Total	250,00		

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

b) Acceso a tecnología.

Cuadro N. 67: Acceso a tecnología

Nombre de la Oportunidad:	Acceso a tecnología																			
Estrategia	Innovación nuevos productos y servicios																			
Área:	Administrativa																			
Responsable:	Lic. Fanny Teresa Guzmán																			
Plazo:	Corto																			
Alcance:	Todos los departamentos																			
N.	Actividad	Enero Semanas				Febrero Semanas				Marzo Semanas				AÑO 2016 - 2020				Recursos \$		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Analizar los servicios y productos financieros que ofrece la institución	■																		
2	Analizar a la competencia		■	■																
3	Investigar los servicios y producto que requiere los socios				■	■														
4	Realizar el estudio de mercado						■	■	■											
5	Aprobar el proyecto										■	■								
6	Implementar el proyecto												■	■						
7	Dar seguimiento al proyecto													■	■	■	■			
																	Sub total	250,00		
																	Asesoría	0,00		
																	Total	250,00		

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

c) Alianzas estratégicas.

Cuadro N. 68: Acceso a tecnología

Nombre de la Oportunidad:	Alianzas estratégicas																	
Estrategia	Proyectos nacionales e internacionales para gestionar financiamiento mediante préstamos, fomentar el ahorro, inversiones, emitir certificados de aportación.																	
Área:	Administrativa																	
Responsable:	Lic. Fanny Teresa Guzmán																	
Plazo:	Corto Plazo																	
Alcance:	Todos los departamentos																	
N.	Actividad	Enero Semanas				Febrero Semanas				Marzo Semanas				Abril Semanas				Recursos \$
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Realizar en análisis situacional de cooperativa	■																50,00
2	Cumplir con los requerimientos de los organismos de control que permita gestionar proyectos nacionales e internacionales		■	■														100,00
3	Investigar las instituciones que otorgan financiamiento en el medio nacional e internacional				■	■											200,00	
4	Definir los organismos para gestión el financiamiento						■										50,00	
5	Aprobar los organismos de gestión para el financiamiento							■									50,00	
6	Solicitar los requisitos para el financiamiento								■									50,00
7	Adjuntar los requisitos									■	■	■					300,00	
8	La gerencia general junto al personal administrativo definir el monto a solicitar												■					200,00
9	Presentar la documentación													■				50,00
10	Adquirir el financiamiento														■			0,00
11	Entregar y recuperar la cartera															■	■	0,00
																Sub total	1050,00	
																Asesoría	0,00	
																Total	1050,00	

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

d) Tasa de interés regulada por la SEPS y Banco Central del Ecuador

Cuadro N. 69: Tasa de interés regulada por la SEPS y Banco Central del Ecuador

Nombre de la Oportunidad:	Tasa de interés regulada por la SEPS y Banco Central del Ecuador																	
Estrategia	Cumplir con los organismos de control promover ahorros y créditos con una tasa de interés regulada que permita una rotación del capital a corto plazo que ayude al crecimiento y fortalecimiento de la cooperativa.																	
Área:	Administrativo - Crédito y cobranza																	
Responsable:	Lic. Fanny Teresa Guzmán - Ab. Elvis Moyón																	
Plazo:	Corto plazo																	
Alcance:	Todos los departamentos																	
N .	Actividad	Enero Semanas				Febrero Semanas				Marzo Semanas				Abril Semanas				Recursos \$
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Analizar la tasa de interés que autoriza los organismos de control SEPS Y BANCO CENTRAL DEL ECUADOR																	0,00
2	Analizar la tasa de interés que oferta la institución																	00,00
3	Analizar a la competencia																	0,00
4	Realizar el análisis correspondiente para que no afecta a los ingresos de la institución																	0,00
5	Aprobar las tasas de interés según la línea de crédito																	0,00
6	Implementar las tasas de interés																	0,00
7	Dar seguimiento al proyecto																	
																Sub total	0,00	
																Asesoría	0,00	
																Total	0,00	

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

4.2.5.2 Programas para Amenazas

a) Costos altos de vida

Cuadro N. 70: Contrarrestar costos altos de vida

Nombre de la Amenazas:		Costos altos de vida																	
Estrategia:		Fomentar ahorros e inversiones																	
Área:		Publicidad y Marketing																	
Responsable:		Lic. Fanny Teresa Guzmán																	
Plazo:		Corto Plazo																	
Alcance:		Todos los departamentos																	
N.	Actividad	Enero Semanas			Febrero Semanas				Marzo Semanas				AÑO 2016 - 2020				Recursos \$		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		4	
1	Analizar el motivo de los costos altos de vida																		50,00
2	Dar a conocer a la institución mediante publicidad y marketing																		500,00
3	Fomentar el ahorro e inversiones realizando mercadeos																		100,00
4	Definir mercado de ahorro e inversiones																		50,00
5	Dar un valor agregado a los ahorros e inversiones																		200,00
6	Visitar a las empresa, microempresas, negocios y a los socios																		100,00
7	Presentar garantías de liquidez y solvencia para la confiabilidad de los socios																		100,00
8	Dar charlas y capacitaciones a los socios sobre los beneficios de los ahorros e inversiones																		100,00
9	Dar seguimiento a los ahorros e inversiones																		0,00
Sub total																	1200,00		
Asesoría																	0,00		
Total																	1200,00		

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

b) Estrategia para la especulación de liquidación de cooperativas.

Cuadro N. 71: Estrategia para contrarrestar especulación de liquidación de cooperativas

Nombre de la Amenaza:	Especulación de liquidación de cooperativas																	
Estrategia	Publicar los estados financieros a los socios																	
Área:	Administrativa																	
Responsable:	Lic. Fanny Guzmán																	
Plazo:	Corto Plazo																	
Alcance:	Todos los departamentos																	
N.	Actividad	Enero Semanas				Febrero Semanas				Marzo Semanas				Abril Semanas				Recursos \$
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Analizar la situación actual de cooperativa frente a los socios	■	■															0,00
2	Imprimir diariamente los estados financieros			■	■													0,00
3	Publicar los estados financiero en la institución					■	■											20,00
4	Publicar los estados financiero en el medio de comunicación escrito de forma semestral							■	■									100,00
5	Publicar los estados financiero entregados a la superintendencia de economía popular y solidario									■	■							100,00
6	Evaluar el beneficio de las publicaciones de los estados financieros											■	■					0,00
	Dar seguimiento a las publicaciones de los estados financieros													■	■	■	■	0,00
																Sub total	20,00	
																Asesoría	0,00	
																Total	20,00	

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

c) Estrategia para regulación de nuevas leyes.

Cuadro N. 72: Regulación de nueva leyes

Nombre de la Amenaza:	Regulación de nuevas leyes																	
Estrategia	Acoplar y cumplir las leyes y reglamentos de las entidades de control																	
Área:	Administrativa																	
Responsable:	Lic. Fanny Guzmán																	
Plazo:	Corto Plazo																	
Alcance:	Todos los departamentos																	
N.	Actividad	Enero Semanas				Febrero Semanas				Marzo Semanas				Abril Semanas				Recursos \$
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Definir el organismo de control (Superintendencia de Economía Popular y Solidario)	■	■															0,00
2	Definir las leyes y reglamentos que regula a la cooperativa			■	■													10,00
3	Cumplir la documentación solicitada por los organismo de control					■	■											20,00
4	Revisar diariamente los correos electrónicos y sitios web de la cooperativa para conocer las publicaciones y requerimientos que solicita la SEPS							■	■									50,00
5	Cumplir a cabalidad y dentro de las estructuras establecidas las leyes y reglamentos									■	■							20,00
6	Contar con un sistema flexible para acoplar y cumplir las exigencias de ley											■	■	■	■	■	■	0,00
															Sub total	100,00		
															Asesoría	0,00		
															Total	100,00		

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

4.2.5.3 Programas para Fortaleza

a) Estrategia para el personal comprometida con la Institución

Cuadro N. 73: Personal comprometida con la institución

Nombre de la Fortaleza:	Personal comprometida con la institución																	
Estrategia	Incentivar al personal con motivaciones, compensaciones, buen ambiente de trabajo, reconocimiento a su trabajo																	
Área:	Recursos Humanos																	
Responsable:	Lic. Fanny Guzmán																	
Plazo:	Corto Plazo																	
Alcance:	Todos los departamentos																	
N.	Actividad	Enero Semanas				Febrero Semanas				Marzo Semanas				Abril Semanas				Recursos \$
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Analizar el desenvolvimientos de cada trabajador	■	■															0,00
2	Determinar la responsabilidad en el cumplimiento de las funciones			■	■													0,00
3	Realizar reconociendo al cumplimiento de las funciones					■	■											20,00
4	Incentivar al personal con cursos, charlas, capacitaciones							■	■									0,00
5	Realizar reconociendo al cumplimiento de las funciones con remuneraciones extras									■	■							0,00
6	Dar seguimiento al cumplimiento de sus actividades											■	■	■	■	■	■	0,00
																Sub total	20,00	
																Asesoría	0,00	
																Total	20,00	

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

b) Estrategia para mantener Costos financieros bajos para los socios comparado con su competencia

Cuadro N. 74: Estrategia mantener costos financieros comparados con la competencia

Nombre de la Fortaleza:	Costos financieros bajos para los socios comparado con su competencia																	
Estrategia	Cumplir con las normativas vigentes otorgar créditos con los costos más bajos, eliminado comisiones y gastos administrativos previo análisis que al ingreso																	
Área:	Crédito y cobranza																	
Responsable:	Lic. Fanny Guzmán																	
Plazo:	Corto Plazo																	
Alcance:	Todos los departamentos																	
N.	Actividad	Enero Semanas				Febrero Semanas				Marzo Semanas				Abril Semanas				Recursos \$
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Analizar a la competencia en cuanto a lo costó finieras	■	■															20,00
2	Determinar la diferencia con la competencia de los costó financieros			■	■													20,00
3	Analizar los costó financiero sin que afecte a los ingresos					■	■											20,00
4	Establecer el costo financieros para los socios							■	■									0,00
5	Aplicar los costos financieros									■	■							0,00
6	Dar seguimiento a los costó financieros											■	■	■	■	■	■	0,00
																Sub total	60,00	
																Asesoría	0,00	
																Total	60,00	

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

c) **Gestión de recuperación de cartera.**

Cuadro N. 75: Gestión de recuperación de cartera

Proyecto N. 1 Implementación un plan gestión de cobro																				
Nombre del Proyecto:		Gestión de recuperación de cartera																		
Objetivo del Proyecto:		Recuperación total, refinanciamiento ejecución de demanda judicial y extrajudicial																		
Área:		Crédito y Cobranza																		
Responsable:		Abg. Elvis Moyón																		
Plazo:		Corto																		
Alcance:		Departamento judicial																		
N	Actividad	Enero Semanas				Febrero Semanas				Marzo Semanas				Abril Semanas				Recursos \$		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Análisis del estado de la cartera de crédito	■	■																	50,00
2	Identificar las garantías de los créditos			■	■															
3	Localizar a los socios deudores y garantes de los créditos de cartera vencida					■	■													200,00
4	Analizar y localizar los bienes de garantía							■	■											400,00
5	Realizar acuerdos de pagos con los socios y garantes									■	■									
6	Incautación de bienes en garantía											■								300,00
7	Recaudación del monto de deuda												■							
8	Evaluación de los resultados													■	■	■	■			
																		Sub total	950,00	
																		Asesoría	0,00	
																		Total	950,00	

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

d) Oferta diversos productos y servicios financieros.

Cuadro N. 76: Oferta diversos productos y servicios financieros

Nombre de la Fortaleza:	Oferta diversos productos y servicios financieros																			
Estrategia	Publicidad y marketing																			
Área:	Administrativa																			
Responsable:	Lic. Fanny Teresa Guzmán																			
Plazo:	Corto																			
Alcance:	Todos los departamentos																			
N .	Actividad	Enero Semanas				Febrero Semanas				Marzo Semanas				AÑO 2016 - 2020				Recursos \$		
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Analizar los servicios y productos financieros a ofertar	■																		
2	Determinar la menara de publicita los servicios y productos		■	■																
3	Realizar una masiva publicidad de servicios y producto que requiere los socios				■	■														
4	Realizar el estudio de mercado para conocer si la publicidad es correcta						■	■	■											
5	Aprobar el proyecto										■	■								
6	Implementar la publicidad y marketing												■	■						
7	Dar seguimiento al proyecto													■	■	■	■			
																	Sub total	250,00		
																	Asesoría	0,00		
																	Total	250,00		

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

4.2.5.4 Programas de Debilidad

a) Cumplimiento del plan estratégico

Cuadro N. 77: Cumplimiento del plan estratégico

Nombre de la debilidad:	Inaplicabilidad del plan estratégico																				
Estrategia:	Realizar evaluaciones periódicamente para dar cumplimiento al plan estratégico																				
Área:	Administrativa																				
Responsable:	Lic. Fanny Teresa Guzmán																				
Plazo:	Corto Plazo																				
Alcance:	Todos los departamentos																				
N.	Actividad	Enero Semanas			Febrero Semanas				Marzo Semanas				AÑO 2016 - 2020				Recursos \$				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		4			
1	Adquirir un ejemplar del plan estratégico	■																			50,00
2	Relazar charlas y capacitaciones para dar a conocer el plan estratégico		■	■																	00,00
3	Dar a conocer la filosofía institucional al personal				■	■															0,00
4	Practicar la filosofía institucional						■	■	■												0,00
5	Aplicar los objetivos institucionales								■	■											200,00
6	Realizar de forma trimestral la evaluaciones del cumplimiento del plan estratégico														■					200,00	
7	Dar seguimiento al cumplimiento del plan estratégico															■				0,00	
8	Cumplir con los objetivos deseados															■	■			0,00	
																Sub total	450,00				
																Asesoría	0,00				
																Total	450,00				

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

b) Elaborar el manual de procedimientos

Cuadro N. 78: Estrategia para elaborar el manual de procedimientos

Nombre de la debilidad:	Inexistencia del manual de procedimiento																	
Estrategia	Describir las actividades a seguir en la realización de las funciones de las unidades de administración																	
Área:	Administrativa																	
Responsable:	Lic. Fanny Guzmán																	
Plazo:	Corto plazo																	
Alcance:	Todos los departamentos																	
N.	Actividad	Enero Semanas				Febrero Semanas				Marzo Semanas				Abril Semanas				Recursos \$
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Determinar el presupuesto	■	■															1500,00
2	Analizar la situacional de la Cooperativa			■	■													50,00
3	Determinar el manual de procedimientos					■	■											50,00
4	Elaborar el manual de procedimientos							■	■									20,00
5	Aprobar el manual de procedimientos									■	■							30,00
6	Socializar el manual de procedimientos											■						
7	Entregar ejemplares del manual de procedimientos a los implicados												■					
8	Dar seguimiento al manual de procedimientos													■	■	■	■	50,00
															Sub total	1700,00		
															Asesoría	0,00		
															Total	1700,00		

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

c) **Bajo porcentaje de activos de la Cooperativa de Ahorro y Créditos UNIANDES LTDA.**

Cuadro N. 79: Estrategia para las decisiones tomadas de forma empírica

Nombre de la debilidad:	Bajo porcentaje de activos																	
Estrategia	Fomentar ahorro e incrementar los créditos; que permite un flujo de caja rotativo y constante																	
Área:	Departamento: Créditos y cobranza e inversiones																	
Responsable:	Abg, Elvis Moyón - Lic. Fanny Guzmán																	
Plazo:	Corto plazo																	
Alcance:	Todos los departamentos																	
N.	Actividad	Enero Semanas			Febrero Semanas				Marzo Semanas				Abril Semanas				Recursos \$	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		4
1	Analizar el porcentaje de los activos	■	■															0,00
2	Determinar el rubro de menor porcentaje			■	■													0,00
3	Captar recursos económicos					■	■											100,00
4	Fomentar los créditos							■	■									100,00
5	Adjuntar y analizar la documentico de créditos									■	■							0,00
6	Aprobar o negar lo créditos											■						
7	Otorgar créditos aprobados												■					
8	Dar seguimiento y recuperar la cartera de créditos													■	■	■	■	100,00
																Sub total	300,00	
																Asesoría	0,00	
																Total	300,00	

Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa


d) Falta de liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Créditos UNIANDES LTDA.

Cuadro N. 80: Estrategia para falta de liquidez

Nombre de la debilidad:		Falta de liquidez																
Estrategia		Fomentar el ahorro e inversiones																
Área:		Departamento de créditos y cobranza – inversiones																
Responsable:		Abg. Elvis Moyón - Lic. Fanny Guzmán																
Plazo:		Corto plazo																
Alcance:		Todos los departamentos																
N.	Actividad	Enero Semanas			Febrero Semanas				Marzo Semanas				Abril Semanas				Recursos \$	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3		4
1	Analizar el porcentaje de los activos	■	■															0,00
2	Determinar el rubro de menor porcentaje			■	■													0,00
3	Capacita al personal (Véase anexo 12)			■	■													
4	Fomentar el Ahorro mediante incentivos					■	■											100,00
5	Buscar Inversiones							■	■									100,00
6	Pagar la tasa de interés activa de acuerdo al banco central del ecuador									■	■							0,00
7	Captar recursos económicos											■						
8	Otorgar créditos (fomentar el micro-crédito)												■					
9	Dar seguimiento y recuperar la cartera de créditos													■	■	■	■	100,00
															Sub total	300,00		
															Asesoría	0,00		
															Total	300,00		

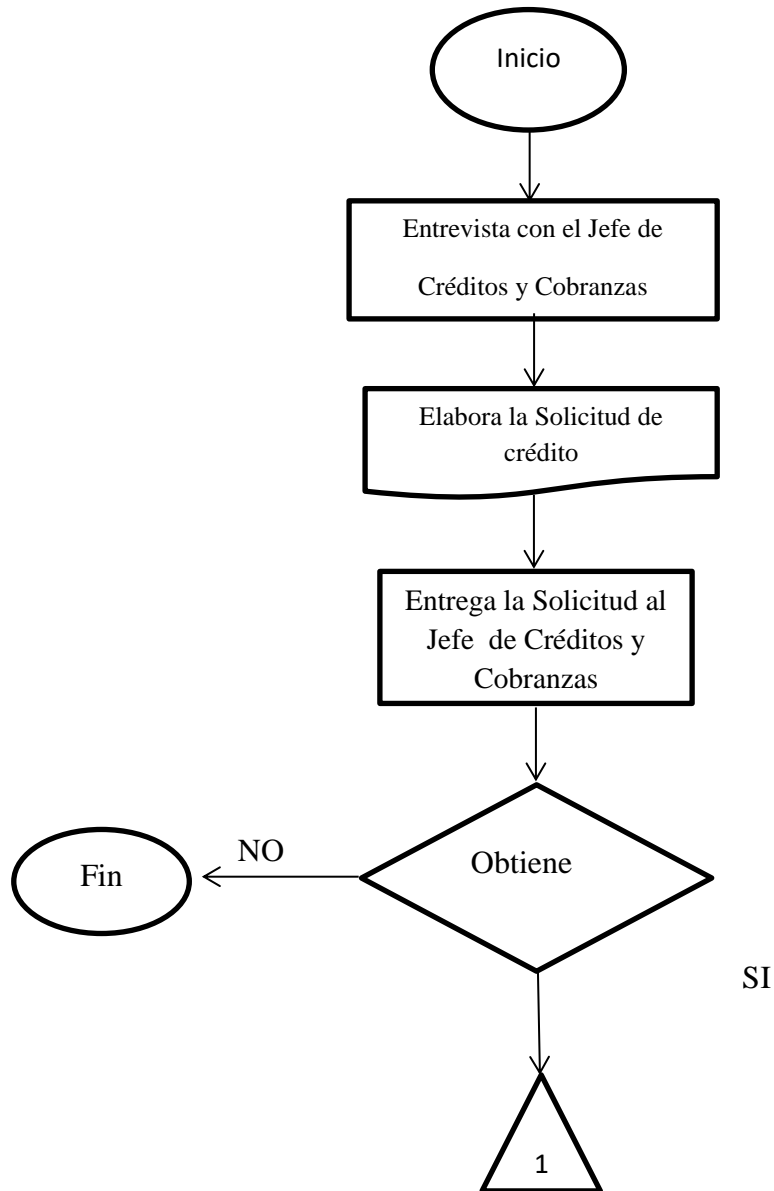
Elaborado: Paucar Guzmán María Elsa

4.3 FLUJO DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITOS


	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		UNIANDA DE CRÉDITO Y COBRANZA
	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA FOMENTADO EL DESARROLLO DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA ACUERDO MINISTERIA N: 0085 DPMIESCH-PC. CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA		
	PROCESO	FLUJO DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITOS	
	NORMAS INTERNAS		

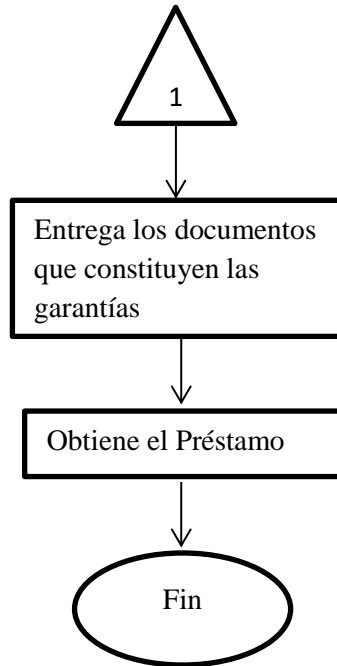
4.3.5 Créditos ordinarios

4.3.5.1 Socio




DOCUMENTO DE USO INTERNO	APROBADO EN DIRECTORIO	UNIANDAD DE CRÉDITOS Y COBRANZA
--------------------------	------------------------	---------------------------------

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		UNIANDA DE CRÉDITO Y COBRANZA
	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA FOMENTADO EL DESARROLLO DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA ACUERDO MINISTERIA N: 0085 DPMIESCH-PC. CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA		
	PROCESO	FLUJO DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITOS	
	NORMAS INTERNAS		

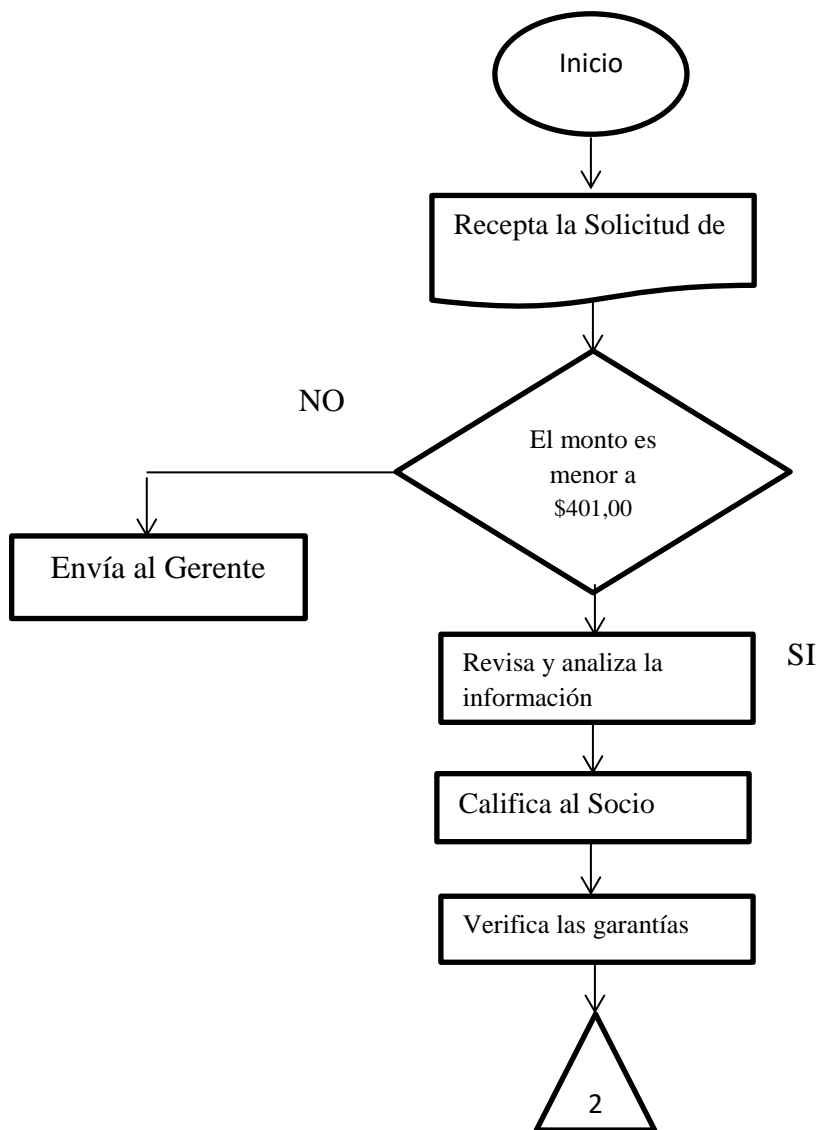


DOCUMENTO DE USO INTERNO	APROBADO EN DIRECTORIO	UNIANDAD DE CRÉDITOS Y COBRANZA
--------------------------	------------------------	---------------------------------


	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		UNIANDA DE CRÉDITO Y COBRANZA
	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA FOMENTADO EL DESARROLLO DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA ACUERDO MINISTERIA N: 0085 DPMIESCH-PC. CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA		
	PROCESO	FLUJO DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITOS	
	NORMAS INTERNAS		

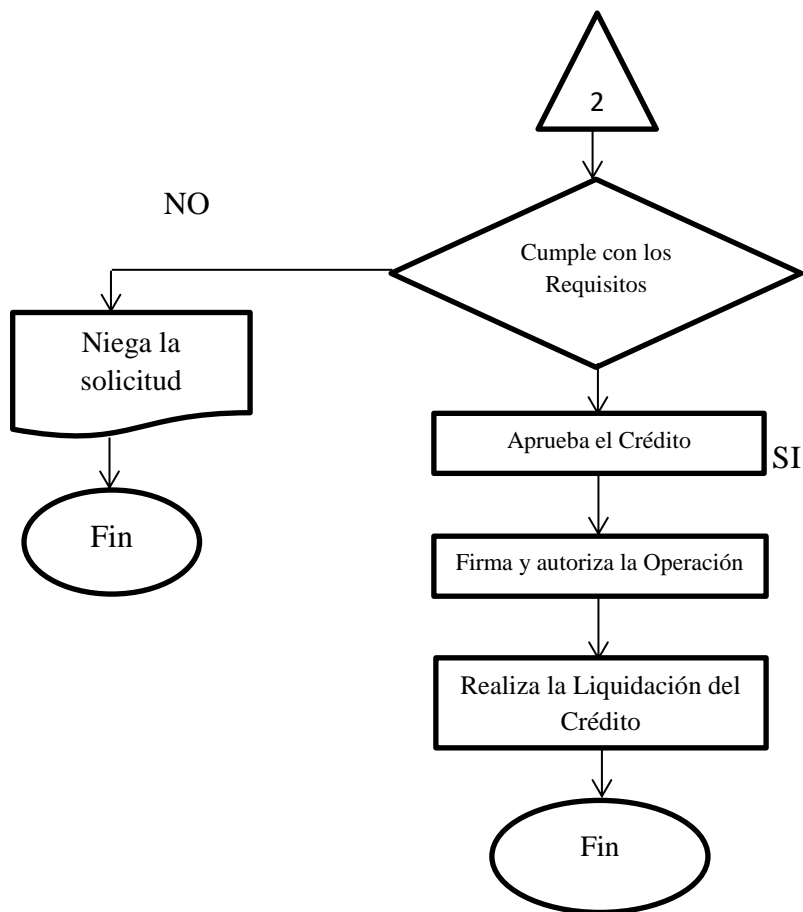
4.3.6 Créditos ordinarios

4.3.6.1 Jefe de créditos y cobranzas




DOCUMENTO DE USO INTERNO	APROBADO EN DIRECTORIO	UNIANDAD DE CRÉDITOS Y COBRANZA
--------------------------	------------------------	---------------------------------

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		UNIANDA DE CRÉDITO Y COBRANZA
	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA		
	FOMENTADO EL DESARROLLO DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA ACUERDO MINISTERIA N: 0085 DPMIESCH-PC. CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA		
	PROCESO	FLUJO DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITOS	
NORMAS INTERNAS			

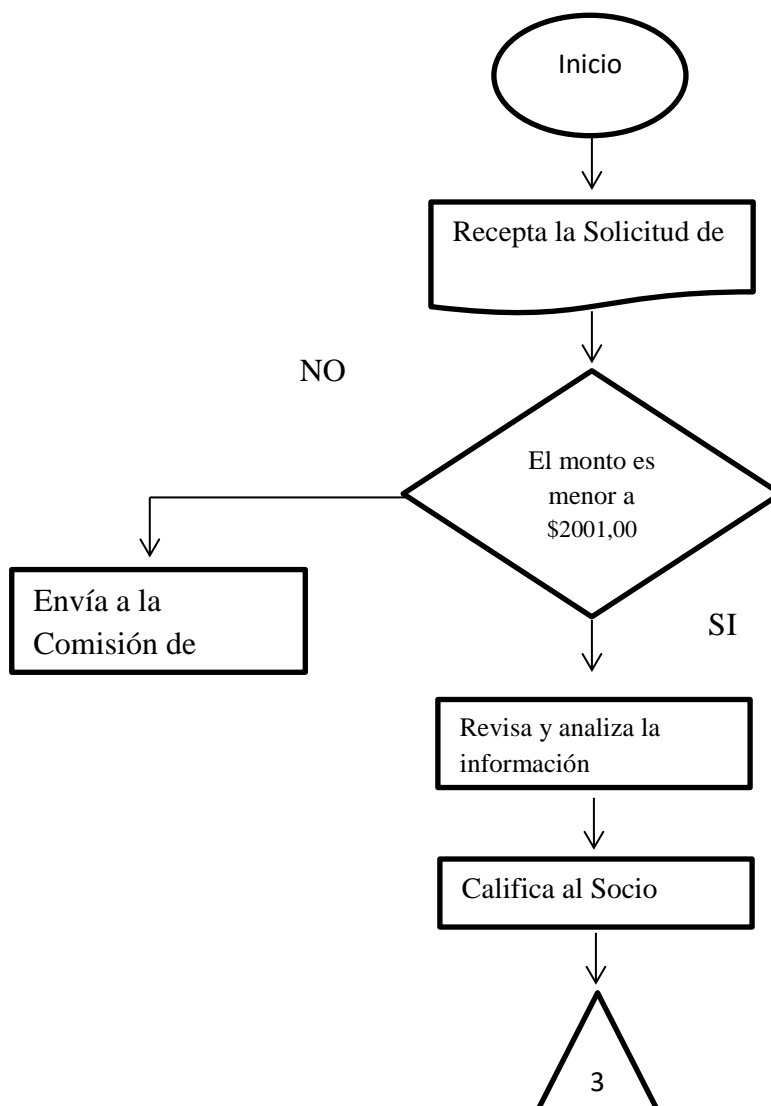


DOCUMENTO DE USO INTERNO	APROBADO EN DIRECTORIO	UNIANDAD DE CRÉDITOS Y COBRANZA
--------------------------	------------------------	---------------------------------


	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		UNIANDA DE CRÉDITO Y COBRANZA
	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA		
	FOMENTADO EL DESARROLLO DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA ACUERDO MINISTERIA N: 0085 DPMIESCH-PC. CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA		
	PROCESO	FLUJO DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITOS	
NORMAS INTERNAS			

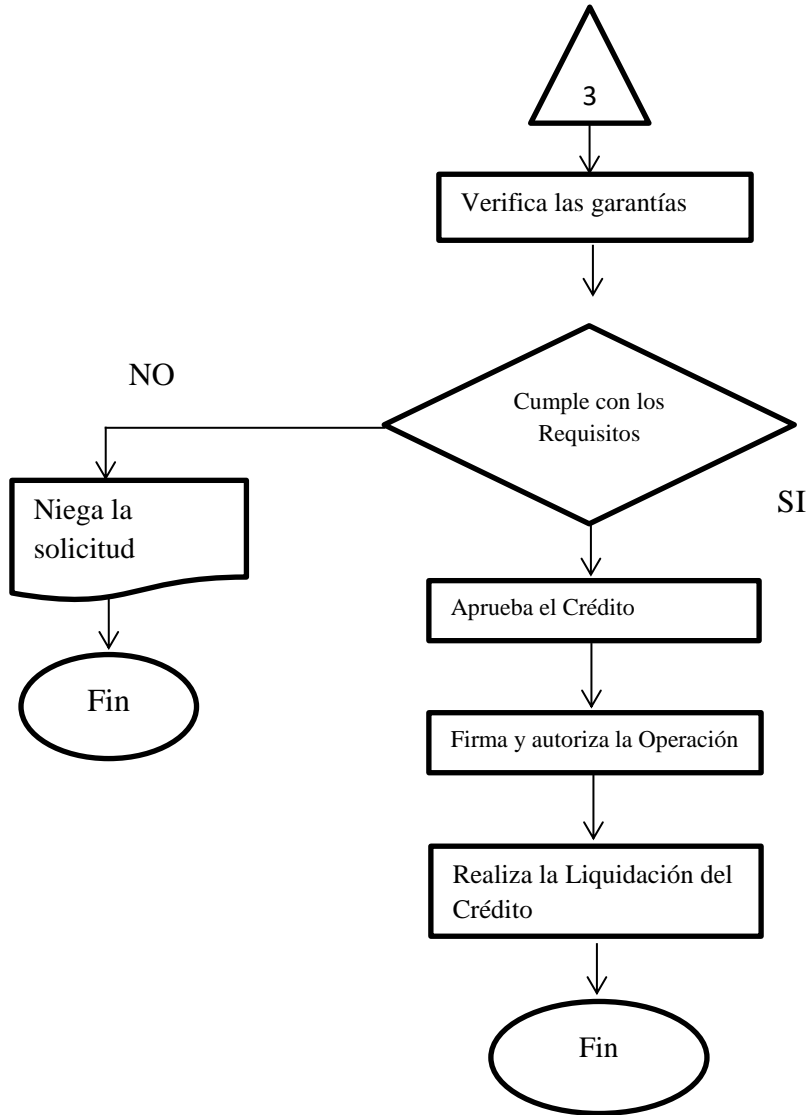
4.3.7 Créditos ordinarios

4.3.7.1 Gerente




DOCUMENTO DE USO INTERNO	APROBADO EN DIRECTORIO	UNIANDAD DE CRÉDITOS Y COBRANZA
--------------------------	------------------------	---------------------------------

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		UNIANDA DE CRÉDITO Y COBRANZA
	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA		
	FOMENTADO EL DESARROLLO DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA ACUERDO MINISTERIA N: 0085 DPMIESCH-PC. CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA		
	PROCESO	FLUJO DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITOS	
NORMAS INTERNAS			

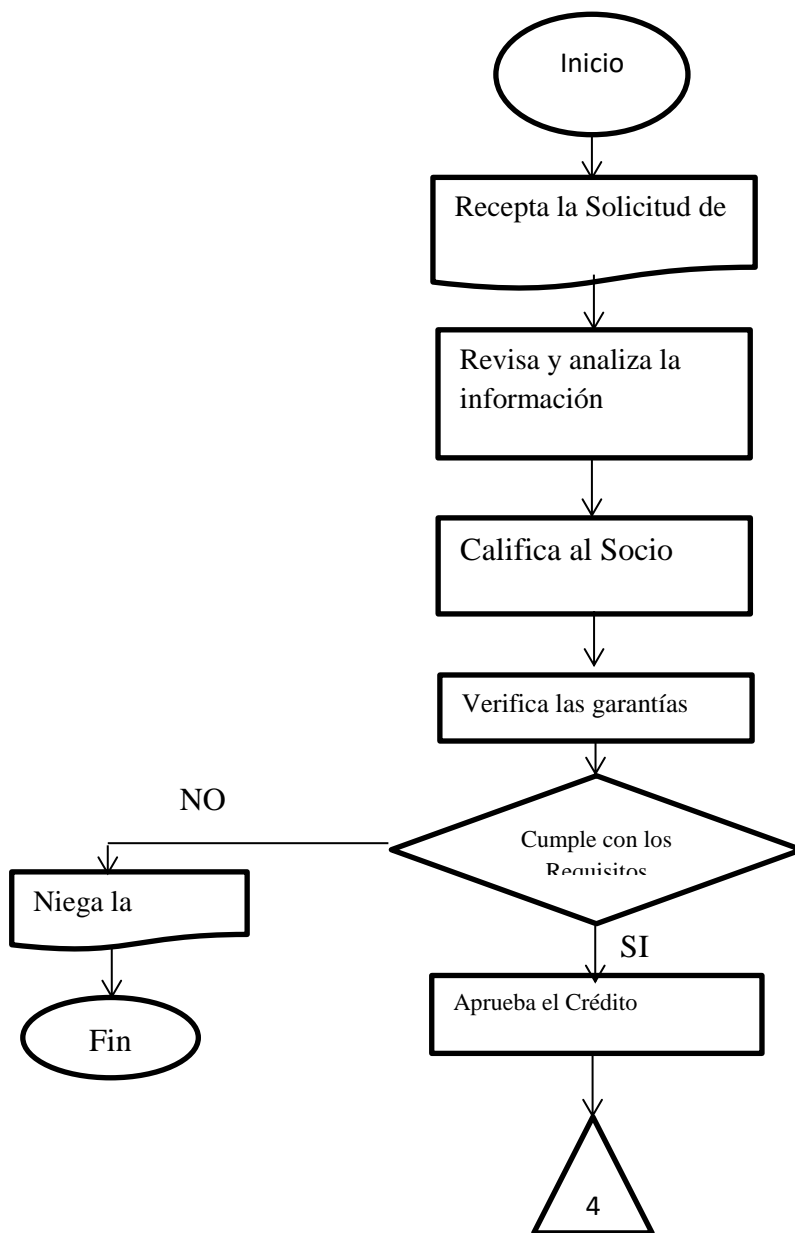


DOCUMENTO DE USO INTERNO	APROBADO EN DIRECTORIO	UNIANDAD DE CRÉDITOS Y COBRANZA
--------------------------	------------------------	---------------------------------


	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		UNIANDA DE CRÉDITO Y COBRANZA
	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA		
	FOMENTADO EL DESARROLLO DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA ACUERDO MINISTERIA N: 0085 DPMIESCH-PC. CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA		
	PROCESO	FLUJO DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITOS	
NORMAS INTERNAS			

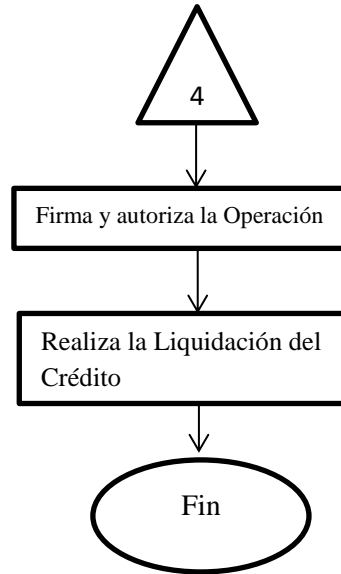
4.3.8 Créditos ordinarios

4.3.8.1 Comisión de crédito



DOCUMENTO DE USO INTERNO	APROBADO EN DIRECTORIO	UNIANDAD DE CRÉDITOS Y COBRANZA
--------------------------	------------------------	---------------------------------

	MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS		UNIANDA DE CRÉDITO Y COBRANZA
	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA		
	FOMENTADO EL DESARROLLO DE LA ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA ACUERDO MINISTERIA N: 0085 DPMIESCH-PC. CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA		
	PROCESO	FLUJO DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO DE CRÉDITOS	
NORMAS INTERNAS			



DOCUMENTO DE USO INTERNO	APROBADO EN DIRECTORIO	UNIANDAD DE CRÉDITOS Y COBRANZA
--------------------------	------------------------	---------------------------------

CONCLUSIONES

- El resultado final de la investigación tras convertir los objetivos en hechos ponen en manifestación a los principales actores “Planeación estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, para el período 2015-2020” misma que forma una herramienta valiosa para direccionar a la Cooperativa hacia los objetivos deseados
- El análisis situacional del medio externo de la Cooperativa se lo realizó dentro de una etapa de cambio e implementación de nuevas leyes y reformas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria esto influirá directamente en algunos aspectos inmerso en el funcionamiento de las cooperativas de lo cual no se puede direccionar su verdadero impacto.
- La Cooperativa cuenta con una planificación operativa anual, con objetivos a corto plazo y se desarrollan en cada uno de los departamentos, esto ocasiona que no existan objetivos fortalecidos a nivel institucional.
- Es necesario implementar un proceso de fortalecimiento de la cultura organizacional entre los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, socializando su filosofía institucional e incrementando el nivel de empoderamiento de los beneficiarios internos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda al personal administrativo, operativo y directivo socializar y ejecutar la “Planeación estratégica para el desarrollo organizacional y toma de decisiones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, para el período 2015-2020” esta herramienta investigativo ayudara a obtener objetivo deseados.
- Debido al ritmo cambiante en la situación de nuevas leyes y reformas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidario se recomienda ir siempre actualizando el análisis situacional al que enfrenta la entidad para que se pueda tomar acciones correctivas a tiempo y poder enfrentar lo cambio del entorno.
- Desarrollar y ejecutar planes estratégicos que permitan el desarrollo organizacional y toma de decisiones para incrementar la imagen institucional ante los socios.
- Con la finalidad de obtener un mejor desarrollo de la entidad, se recomienda desarrollar y ejecutar los programas que se propone para que pueden mantener en el mercado financiero y tener ventajas competitivas.

BIBLIOGRAFIA

- Achilles de Faria F (2004), *Desarrollo organizacional: enfoque integral*, México, D.F.
- Alvarez Torres M. G., (2006), *Manual De Planeación Estratégica*, México DF.
- Aranda, A. (2000), *Planificación estratégica Educativa*, Loja, Cosmos
- Chavenato, I. (2011), *Planificación estratégica fundamentos y aplicaciones*, 2ª Ed., México, Mc Graw Hill.
- Guaraga, Beatriz - Fridman, Alejandro (2013), *Investigación de Mercado en el Siglo XXI. Un enfoque desde el Cono Sur*, 2ª Ed., Dunken.
- Hernández, S. - Pulido, A. (2011), *Fundamentos de gestión empresarial*, México, Mc Graw Hill.
- Hernández, S. – Rodríguez. (2008), *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estratégicas para la competitividad*, 2ª Ed., México, Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*, 13ª Ed. Mc Graw - Hill Interamericana.
- Lerma, A. - Bárcena, S. (2012), *Planeación Estratégica por áreas funcionales guía práctica*, México, Mc Graw Hill.
- Mestre Sancho J. A. (2004) *Planificación deportiva: teoría y práctica: bases metodológicas*, 3ª Ed, Barcelona España.
- Munch, L. (2007), *Administración: escuelas, proceso administrativo áreas funcionales y desarrollo emprendedor*, México, Trillas.
- Schoenfeld M (2005) *Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas*, Pax México

- Tarzizán J (2007), *Fundamentos De Estrategia Empresarial*, Santiago, Chile
- Zabala Salazar H. (2005) *Planeación Estratégica Aplicada a las Cooperativas y Demás Cormas Asociativas y Solidarias*, Colombia.

A

N

E

X

O

S

Anexo N. 1: Guía de entrevista dirigida el gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.



ACREDITADA

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR



**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA EL GERENTE DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA**

Objetivo: Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., mediante la herramienta FODA

Marque con una x la respuesta correcta que crea conveniente, sus respuestas es muy importante para alcanzar nuestro objetivo.

Tiempo de trabajo: _____

Nombre del entrevistado: _____

Nombre de la entrevistadora: _____

CUESTIONARIO

1. ¿De qué manera se realiza la planificación estratégica en la Cooperativa De Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.?
2. ¿Cómo participan los funcionarios de su institución en la planificación de actividades?
3. ¿La planificación estratégica recoge las necesidades de la población?
4. ¿Considera usted que la elaboración de una planificación estratégica mejore la gestión administrativa?
5. ¿Cómo optimiza los recursos en la gestión administrativa?
6. ¿Cómo influye la planificación estratégica para el desarrollo organización?
7. ¿La planificación estratégica influye en la toma de decisiones?
8. ¿Tiene planes y proyectos a implementar nuevos productos y servicios?
9. ¿Mencione cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la cooperativa?
10. ¿Según su criterio que recomienda usted para que la cooperativa alcance mayores niveles de eficiencia?

Gracias por su colaboración y su tiempo.

Anexo N. 2: Entrevista a la gerente



Anexo N. 3: Encuestas dirigido a los trabajadores y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR



ENCUESTA DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES Y DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA.

Objetivo: Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., mediante la herramienta FODA

Marque con una x la respuesta correcta que crea conveniente, sus respuestas es muy importante para alcanzar nuestro objetivo.

Tiempo de trabajo: _____

Cargo: _____

Sexo: Masculino () Femenino ()

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce Ud. la misión, visión, objetivos, metas, valores y políticas de la institución?

Totalmente
Parcialmente
Nada

2. El ambiente de trabajo es considerado:

Excelente
Muy Bueno
Bueno
Regular
Deficiente

3. ¿Tiene conocimiento sobre la planificación estratégica de la institución?

Total
Parcial
Nulo

4. ¿Considera Ud. que la toma de decisiones que aplica actualmente la institución es la más adecuada para el desarrollo organizacional?

Total
Parcial
Nulo



5. **¿Considera usted que la planificación estratégica ayudara a mejorar el desarrollo organización y una efectiva toma de decisiones?**

Total	<input type="checkbox"/>
Parcial	<input type="checkbox"/>
Nulo	<input type="checkbox"/>

6. **¿Ha recibido Ud. todas las herramientas necesarias para el desempeño de sus actividades?**

Totalmente	<input type="checkbox"/>
Parcialmente	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

7. **¿La institución brinda capacitaciones a sus trabajadores?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
No tiene conocimiento	<input type="checkbox"/>

8. **¿Al personal se le emiten órdenes y disposiciones por escrito?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
No tiene conocimiento	<input type="checkbox"/>

9. **En el siguiente cuadro mencione las fortalezas, oportunidades, debilidades y que posee la cooperativa amenazas**

FORTALEZA	OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none">••	<ul style="list-style-type: none">••
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">••	<ul style="list-style-type: none">••

10. **¿Según su criterio que recomienda usted para que la cooperativa alcance mayores niveles de eficiencia?**

Gracias por su colaboración y su tiempo.

Anexo N. 4: Encuesta a los trabajadores y directivos



Anexo N. 5: Encuestas dirigido a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIANDES LTDA.

Objetivo: Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA., mediante la herramienta FODA

Marque con una x la respuesta correcta que crea conveniente, sus respuestas es muy importante para alcanzar nuestro objetivo.

Sexo: Masculino () Femenino ()

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce usted los servicios que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito UNIANDES LTDA?

Totalmente
Parcialmente
Nada

2. ¿Tiene conocimiento sobre la planificación estratégica de la institución?

Totalmente
Parcialmente
Nada

3. La gestión de las autoridades es considerada:

Total
Parcial
Nulo

4. ¿De los siguientes tipos de servicio que oferta la cooperativa; de cual se ha beneficiado?

Ahorro
Inversiones
Deposito a largo plazo
Certificado de Aportación
Créditos
Cobro de Bono
Pagos de servicios
Otros



5. **¿Considera Ud. que la toma de decisiones que aplica actualmente la institución es la más adecuada para el desarrollo organizacional?**

Total	<input type="checkbox"/>
Parcial	<input type="checkbox"/>
Nulo	<input type="checkbox"/>

6. **¿Cómo considera Ud. la atención al cliente de la institución?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

7. **¿El horario de atención al que Ud. tiene acceso es?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy Bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>

8. **¿Considera usted que la planificación estratégica ayudara a mejorar el desarrollo organización y una efectiva toma de decisiones?**

Total	<input type="checkbox"/>
Parcial	<input type="checkbox"/>
Nulo	<input type="checkbox"/>

9. **¿Cómo considera Ud. que los costó operación de la institución?**

Excesivo	<input type="checkbox"/>
Adecuado	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>

10. **¿Recomendaría Ud. a la cooperativa con otra persona?**

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Gracias por su colaboración y su tiempo.

Anexo N. 6: Encuestas realizadas a los socios personales



Anexo N. 7: Estados Financieros

Análisis del activo, pasivo y patrimonio



SUPERINTENDENCIA
DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

ESTRUCTURA DE BALANCE

RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO UNIANDES LTDA

FECHA DE DATOS: 12/31/2014

Fecha de datos

Limpiar

Generar Estructura

CODIGO	CUENTA	SALDO	VERIFICACIÓN
1	ACTIVO	148297,75	148297,75
11	FONDOS DISPONIBLES	11814,61	11814,61
1101	CAJA	4741,76	4741,76
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	7072,85	7072,85
1104	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	0,00	0,00
1105	REMESAS EN TRANSITO	0,00	0,00
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00	0,00
1201	FONDOS INTERBANCARIOS VENDIDOS	0,00	0,00
1202	OPERACIONES DE REPORTO CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0,00	0,00
1299	PROVISION PARA OPERACIONES INTERBANCARIAS Y DE REPORTO	0,00	0,00
13	INVERSIONES	0,00	0,00
1301	A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN EL ESTADO DE RESULTADOS DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	0,00	0,00
1302	AVALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN EL ESTADO DE RESULTADOS DEL ESTADO O DE ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO	0,00	0,00
1303	DISPONIBLES PARA LA VENTA DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	0,00	0,00
1304	DISPONIBLES PARA LA VENTA DEL ESTADO O DE ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO	0,00	0,00
1305	MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	0,00	0,00
1306	MANTENIDAS HASTA SU VENCIMIENTO DEL ESTADO O DE ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO	0,00	0,00
1307	DE DISPONIBILIDAD RESTRINGIDA	0,00	0,00
1399	PROVISION PARA INVERSIONES	0,00	0,00
14	CARTERA DE CREDITOS	126473,50	126473,50
1401	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL POR VENCER	0,00	0,00
1402	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENCER	0,00	0,00
1403	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	0,00	0,00
1404	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	129826,88	129826,88
1405	CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO POR VENCER	0,00	0,00
1409	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL REFINANCIADA POR VENCER	0,00	0,00
1410	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO REFINANCIADA POR VENCER	0,00	0,00

1411	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA REFINANCIADA POR VENCER	0,00	0,00
1412	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA REFINANCIADA POR VENCER	0,00	0,00
1413	CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO REFINANCIADA POR VENCER	0,00	0,00
1417	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA POR VENCER	0,00	0,00
1418	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA POR VENCER	0,00	0,00
1419	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA POR VENCER	0,00	0,00
1420	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA POR VENCER	0,00	0,00
1421	CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO REESTRUCTURADA POR VENCER	0,00	0,00
1425	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL QUE NO DEVENGA INTERESES	0,00	0,00
1426	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERESES	0,00	0,00
1427	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA QUE NO DEVENGA INTERESES	0,00	0,00
1428	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTERESES	2580,00	2580,00
1429	CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO QUE NO DEVENGA INTERESES	0,00	0,00
1433	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL REFINANCIADA QUE NO DEVENGA INTERESES	0,00	0,00
1434	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO REFINANCIADA QUE NO DEVENGA INTERESES	0,00	0,00
1435	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA REFINANCIADA QUE NO DEVENGA INTERESES	0,00	0,00
1436	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA REFINANCIADA QUE NO DEVENGA INTERESES	0,00	0,00
1437	CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO REFINANCIADA QUE NO DEVENGA INTERESES	0,00	0,00
1441	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	0,00	0,00
1442	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	0,00	0,00
1443	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	0,00	0,00
1444	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	0,00	0,00
1445	CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO REESTRUCTURADA QUE NO DEVENGA INTERESES	0,00	0,00
1449	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL VENCIDA	0,00	0,00
1450	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO VENCIDA	0,00	0,00
1451	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA VENCIDA	0,00	0,00
1452	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	2220,00	2220,00
1453	CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO VENCIDA	0,00	0,00
1457	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL REFINANCIADA VENCIDA	0,00	0,00
1458	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO REFINANCIADA VENCIDA	0,00	0,00
1459	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA REFINANCIADA VENCIDA	0,00	0,00
1460	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA REFINANCIADA VENCIDA	0,00	0,00
1461	CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO REFINANCIADA VENCIDA	0,00	0,00
1465	CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL REESTRUCTURADA VENCIDA	0,00	0,00
1466	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO REESTRUCTURADA VENCIDA	0,00	0,00
1467	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA REESTRUCTURADA VENCIDA	0,00	0,00
1468	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA REESTRUCTURADA VENCIDA	0,00	0,00
1469	CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO REESTRUCTURADA VENCIDA	0,00	0,00
1499	PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES	-8153,38	-8153,38
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES	0,00	0,00
1501	DENTRO DEL PLAZO	0,00	0,00
1502	DESPU• S DEL PLAZO	0,00	0,00

16	CUENTAS POR COBRAR	1761,48	1761,48
1601	INTERESES POR COBRAR DE OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00	0,00
1602	INTERESES POR COBRAR INVERSIONES	0,00	0,00
1603	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CREDITOS	0,00	0,00
1604	OTROS INTERESES POR COBRAR	0,00	0,00
1605	COMISIONES POR COBRAR	0,00	0,00
1606	RENDIMIENTOS POR COBRAR DE FIDEICOMISOS MERCANTILES	0,00	0,00
1611	ANTICIPO PARA ADQUISICION DE ACCIONES	0,00	0,00
1612	INVERSIONES VENCIDAS	0,00	0,00
1614	PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	0,00	0,00
1615	INTERESES REESTRUCTURADOS POR COBRAR	0,00	0,00
1690	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	1761,48	1761,48
1699	PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR	0,00	0,00
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCION	0,00	0,00
1702	BIENES ADJUDICADOS POR PAGO	0,00	0,00
1705	BIENES ARRENDADOS	0,00	0,00
1706	BIENES NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCION	0,00	0,00
1799	PROVISION PARA BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y RECUPERADOS	0,00	0,00
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	7246,11	7246,11
1801	TERRENOS	0,00	0,00
1802	EDIFICIOS	0,00	0,00
1803	CONSTRUCCIONES Y REMODELACIONES EN CURSO	0,00	0,00
1804	OTROS LOCALES	0,00	0,00
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	5626,00	5626,00
1806	EQUIPOS DE COMPUTACION	3604,70	3604,70
1807	UNIDADES DE TRANSPORTE	0,00	0,00
1808	EQUIPOS DE CONSTRUCCION	0,00	0,00
1809	EQUIPO DE ENSILAJE	0,00	0,00
1890	OTROS	0,00	0,00
1899	DEPRECIACION ACUMULADA	-1984,59	-1984,59
19	OTROS ACTIVOS	1002,05	1002,05
1901	INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	0,00	0,00
1902	DERECHOS FIDUCIARIOS	0,00	0,00
1904	GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	0,00	0,00
1905	GASTOS DIFERIDOS	0,00	0,00
1906	MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	0,00	0,00
1908	TRANSFERENCIAS INTERNAS	0,00	0,00
1909	DERECHOS FIDUCIARIOS RECIBIDOS POR RESOLUCION BANCARIA	0,00	0,00
1910	DIVISAS	0,00	0,00
1990	OTROS	1002,05	1002,05
1999	PROVISION PARA OTROS ACTIVOS IRRECUPERABLES	0,00	0,00

2	PASIVOS	108573,40	108573,40
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	101840,01	101840,01
2101	DEPOSITOS A LA VISTA	7577,18	7577,18
2102	OPERACIONES DE REPORTO	0,00	0,00
2103	DEPOSITOS A PLAZO	73807,34	73807,34
2104	DEPOSITOS DE GARANTIA	0,00	0,00
2105	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	20455,49	20455,49
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00	0,00
2201	FONDOS INTERBANCARIOS COMPRADOS	0,00	0,00
2202	OPERACIONES DE REPORTO CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	0,00	0,00
2203	OPERACIONES POR CONFIRMAR	0,00	0,00
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	0,00	0,00
2302	GIROS, TRANSFERENCIAS Y COBRANZAS POR PAGAR	0,00	0,00
2304	VALORES EN CIRCULACION Y CUPONES POR PAGAR	0,00	0,00
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACION	0,00	0,00
2401	DENTRO DEL PLAZO	0,00	0,00
2402	DESPUES DEL PLAZO	0,00	0,00
25	CUENTAS POR PAGAR	6733,39	6733,39
2501	INTERESES POR PAGAR	0,00	0,00
2502	COMISIONES POR PAGAR	0,00	0,00
2503	OBLIGACIONES PATRONALES	5767,75	5767,75
2504	RETENCIONES	89,54	89,54
2505	CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	860,84	860,84
2506	PROVEEDORES	0,00	0,00
2507	OBLIGACIONES POR COMPRA DE CARTERA	0,00	0,00
2508	GARANTIAS CREDITICIAS SUBROGADAS PENDIENTES DE RECUPERACION	0,00	0,00
2510	CUENTAS POR PAGAR A ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS	0,00	0,00
2511	PROVISIONES PARA ACEPTACIONES BANCARIAS Y OPERACIONES CONTINGENTES	0,00	0,00
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	15,26	15,26
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,00	0,00
2601	SOBREGIROS	0,00	0,00
2602	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAIS	0,00	0,00
2603	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR	0,00	0,00
2606	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PUBLICO	0,00	0,00
2607	OBLIGACIONES CON ORGANISMOS MULTILATERALES	0,00	0,00
2608	PRESTAMO SUBORDINADO	0,00	0,00
2690	OTRAS OBLIGACIONES	0,00	0,00
27	VALORES EN CIRCULACION	0,00	0,00
2703	OTROS TITULOS VALORES	0,00	0,00
2790	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACION DE VALORES EN CIRCULACION	0,00	0,00
28	OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACION	0,00	0,00
2803	DEUDA SUBORDINADA A PLAZO	0,00	0,00

29	OTROS PASIVOS	0,00	0,00
2901	INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	0,00	0,00
2902	CONSIGNACION PARA PAGO DE OBLIGACIONES	0,00	0,00
2903	FONDOS EN ADMINISTRACION	0,00	0,00
2904	FONDO DE RESERVA EMPLEADOS	0,00	0,00
2908	TRANSFERENCIAS INTERNAS	0,00	0,00
2910	POSICION	0,00	0,00
2912	MINUSVALIA MERCANTIL BADWILL	0,00	0,00
2990	OTROS	0,00	0,00
3	PATRIMONIO	39724,35	39724,35
31	CAPITAL SOCIAL	33809,09	33809,09
3103	APORTES DE SOCIOS	33809,09	33809,09
33	RESERVAS	2952,51	2952,51
3301	LEGALES	2884,09	2884,09
3303	ESPECIALES	68,42	68,42
3305	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	0,00	0,00
3310	POR RESULTADOS NO OPERATIVOS	0,00	0,00
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	0,00	0,00
3402	DONACIONES	0,00	0,00
3490	OTROS	0,00	0,00
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	0,00	0,00
3501	SUPERAVIT POR VALUACION DE PROPIEDADES, EQUIPO Y OTROS	0,00	0,00
3502	SUPERAVIT POR VALUACION DE INVERSIONES EN ACCIONES	0,00	0,00
3503	VALUACION INVERSION NETA EN UN NEGOCIO EN EL EXTRANJERO	0,00	0,00
3504	VALUACION DE INVERSIONES EN INSTRUMENTOS FINANCIEROS	0,00	0,00
36	RESULTADOS	2962,75	2962,75
3601	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADAS	1451,98	1451,98
3602	PERDIDAS ACUMULADAS	0,00	0,00
3603	UTILIDAD O EXCEDENTE DEL EJERCICIO	1510,77	1510,77
3604	PERDIDA DEL EJERCICIO	0,00	0,00
4	GASTOS	47095,81	47095,81
41	INTERESES CAUSADOS	7247,34	7247,34
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	7247,34	7247,34
4102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00	0,00
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,00	0,00
4104	VALORES EN CIRCULACION Y OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	0,00	0,00
4105	OTROS INTERESES	0,00	0,00
42	COMISIONES CAUSADAS	0,00	0,00
4201	OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,00	0,00
4202	OPERACIONES CONTINGENTES	0,00	0,00
4203	COBRANZAS	0,00	0,00
4204	POR OPERACIONES DE PERMUTA FINANCIERA	0,00	0,00

4205	SERVICIOS FIDUCIARIOS	0,00	0,00
4290	VARIAS	0,00	0,00
43	PERDIDAS FINANCIERAS	0,00	0,00
4301	PERDIDA EN CAMBIO	0,00	0,00
4302	EN VALUACION DE INVERSIONES	0,00	0,00
4303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	0,00	0,00
4304	PERDIDAS POR FIDEICOMISO MERCANTIL	0,00	0,00
4305	PRIMA DE INVERSIONES EN TITULOS VALORES	0,00	0,00
4306	PRIMAS EN CARTERA COMPRADA	0,00	0,00
44	PROVISIONES	5038,54	5038,54
4401	INVERSIONES	0,00	0,00
4402	CARTERA DE CREDITOS	5038,54	5038,54
4403	CUENTAS POR COBRAR	0,00	0,00
4404	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL	0,00	0,00
4405	OTROS ACTIVOS	0,00	0,00
4406	OPERACIONES CONTINGENTES	0,00	0,00
4407	OPERACIONES INTERBANCARIAS Y DE REPORTO	0,00	0,00
45	GASTOS DE OPERACIÓN	34809,93	34809,93
4501	GASTOS DE PERSONAL	16730,98	16730,98
4502	HONORARIOS	1220,80	1220,80
4503	SERVICIOS VARIOS	7513,99	7513,99
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	1030,01	1030,01
4505	DEPRECIACIONES	805,12	805,12
4506	AMORTIZACIONES	491,53	491,53
4507	OTROS GASTOS	7017,50	7017,50
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	0,00	0,00
4601	PERDIDA EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	0,00	0,00
4690	OTRAS	0,00	0,00
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	0,00	0,00
4701	PERDIDA EN VENTA DE BIENES	0,00	0,00
4702	PERDIDA EN VENTA DE ACCIONES Y PARTICIPACIONES	0,00	0,00
4703	INTERESES, COMISIONES Y TARIFAS DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	0,00	0,00
4790	OTROS	0,00	0,00
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	0,00	0,00
4810	PARTICIPACION A EMPLEADOS	0,00	0,00
4815	IMPUESTO A LA RENTA	0,00	0,00
4890	OTROS	0,00	0,00
5	INGRESOS	51699,23	51699,23
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	47547,91	47547,91
5101	DEPOSITOS	0,00	0,00
5102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00	0,00
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TITULOS VALORES	0,00	0,00

5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CREDITOS	47547,91	47547,91
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	0,00	0,00
52	COMISIONES GANADAS	0,00	0,00
5201	CARTERA DE CREDITOS	0,00	0,00
5202	DEUDORES POR ACEPTACION	0,00	0,00
5203	AVALES	0,00	0,00
5204	FIANZAS	0,00	0,00
5205	CARTAS DE CREDITO	0,00	0,00
5290	OTRAS	0,00	0,00
53	UTILIDADES FINANCIERAS	0,00	0,00
5301	GANANCIA EN CAMBIO	0,00	0,00
5302	EN VALUACION DE INVERSIONES	0,00	0,00
5303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	0,00	0,00
5304	RENDIMIENTOS POR FIDEICOMISO MERCANTIL	0,00	0,00
54	INGRESOS POR SERVICIOS	4151,32	4151,32
5404	MANEJO Y COBRANZAS	4151,32	4151,32
5490	OTROS SERVICIOS	0,00	0,00
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	0,00	0,00
5501	UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	0,00	0,00
5502	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES REALIZABLES Y RECUPERADOS	0,00	0,00
5503	DIVIDENDOS POR CERTIFICADOS DE APORTACION	0,00	0,00
5590	OTROS	0,00	0,00
56	OTROS INGRESOS	0,00	0,00
5601	UTILIDAD EN VENTA DE BIENES	0,00	0,00
5602	UTILIDAD EN VENTA DE ACCIONES Y PARTICIPACIONES	0,00	0,00
5603	ARRENDAMIENTOS	0,00	0,00
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	0,00	0,00
5690	OTROS	0,00	0,00
59	PERDIDAS Y GANANCIAS	4603,42	4603,42
6	CUENTAS CONTINGENTES	0,00	0,00
61	DEUDORAS	0,00	0,00
6190	OTRAS CUENTAS CONTINGENTES DEUDORAS	0,00	0,00
64	ACREEDORAS	0,00	0,00
6401	AVALES	0,00	0,00
6402	FIANZAS Y GARANTIAS	0,00	0,00
6403	CARTAS DE CREDITO	0,00	0,00
6404	CREDITOS APROBADOS NO DESEMBOLSADOS	0,00	0,00
6405	COMPROMISOS FUTUROS	0,00	0,00
7	CUENTAS DE ORDEN	0,00	0,00
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	0,00	0,00
7101	VALORES Y BIENES PROPIOS EN PODER DE TERCEROS	0,00	0,00
7102	ACTIVOS PROPIOS EN PODER DE TERCEROS ENTREGADOS EN GARANTIA	0,00	0,00

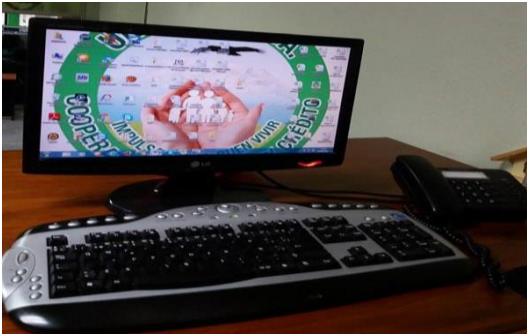
7103	ACTIVOS CASTIGADOS	0,00	0,00
7104	LINEAS DE CREDITO NO UTILIZADAS	0,00	0,00
7105	OPERACIONES ACTIVAS CON EMPRESAS VINCULADAS	0,00	0,00
7106	OPERACIONES ACTIVAS CON ENTIDADES DEL GRUPO FINANCIERO	0,00	0,00
7107	CARTERA DE CREDITOS Y OTROS ACTIVOS EN DEMANDA JUDICIAL	0,00	0,00
7109	INTERESES, COMISIONES E INGRESOS EN SUSPENSO	0,00	0,00
7112	OBLIGACIONES EXTINGUIDAS POR ACUERDOS CONCORDATORIOS Y OTROS CONTRATOS	0,00	0,00
7113	INVERSIONES POR VENCIMIENTO	0,00	0,00
7114	OBLIGACIONES EXTINGUIDAS POR OTROS CONTRATOS	0,00	0,00
7190	OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	0,00	0,00
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	0,00	0,00
7401	VALORES Y BIENES RECIBIDOS DE TERCEROS	0,00	0,00
7402	OPERACIONES PASIVAS CON EMPRESAS VINCULADAS	0,00	0,00
7403	OPERACIONES PASIVAS CON EMPRESAS SUBSIDIARIAS Y AFILIADAS	0,00	0,00
7404	DEPOSITOS Y OTRAS CAPTACIONES NO CUBIERTAS POR LA COSEDE	0,00	0,00
7406	DEFICIENCIA DE PROVISIONES	0,00	0,00
7407	DEPOSITOS DE ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO	0,00	0,00
7412	ORDEN DE PRELACION	0,00	0,00
7414	PROVISIONES CONSTITUIDAS	0,00	0,00
7415	DEPOSITOS O CAPTACIONES CONSTITUIDOS COMO GARANTIA DE PRESTAMOS	0,00	0,00
7416	INTERESES PAGADOS POR DEPOSITOS O CAPTACIONES CONSTITUIDOS COMO GARANTIA DE PRESTAMOS	0,00	0,00
7417	OPERACIONES DE FINANCIAMIENTO AFIANZADAS	0,00	0,00
7490	OTRAS CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	0,00	0,00

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Anexo N. 8: Infraestructura de la cooperativa de ahorro y crédito UNIANDES LTDA



Anexo N. 9: Mobiliario de la cooperativa de ahorro y crédito UNIANDES LTDA



Anexo N. 10: Oferta a domicilio



Anexo N. 11: Alianzas estratégicas



Anexo N. 12: Capacitaciones a sus trabajadores

