



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA FINANZAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO KISAPINCHA LTDA., AGENCIA RIOBAMBA,  
PERIODO 2022-2026**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN FINANZAS**

**AUTOR:**

**CRISTIAN DANIEL ROCHE INGA**

Riobamba-Ecuador

2022



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO KISAPINCHA LTDA., AGENCIA RIOBAMBA,  
PERIODO 2022-2026**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN FINANZAS**

**AUTOR: CRISTIAN DANIEL ROCHE INGA**

**DIRECTORA: Eco. GABRIELA CECILIA QUIROLA QUIZHPI**

Riobamba-Ecuador

2022

**©2022, Cristian Daniel Roche Inga**

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

Yo, CRISTIAN DANIEL ROCHE INGA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación, el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 1 de junio de 2022.



---

**Cristian Daniel Roche Inga**

**C.I. 060480649-7**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KISAPINCHA LTDA., AGENCIA RIOBAMBA, PERIODO 2022-2026**, realizado por el señor **CRISTIAN DANIEL ROCHE INGA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Katherin Alejandra Silva <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		12/05/2022
Eco. Gabriela Cecilia Quirola Quizhpi <b>DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		12/05/2022
Ing. Jazmín Isabel García Guerra <b>MIEMBRO TRIBUNAL</b>		12/05/2022

## **DEDICATORIA**

A Dios por su amor y sus bendiciones, cada día en este proceso educativo me ha dado las fuerzas para seguir adelante sin desmayar, por más grande dificultad que se ha presentado, enseñándome a afrontar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni perder batallas.

A mis gigantes que son mis padres Pedro y Rosario, todo lo que pueda conseguir en esta vida es gracias a las oportunidades que ellos me dieron, no solamente materiales si no por la oportunidad de conocer a Jesús.

Especialmente dedico a mi madre quien siempre ha corregido mis errores, me ha demostrado su amor y su apoyo incondicional, cada día ha sido mi inspiración y mi deleite, mis triunfos es gracias a mi madre.

A mis hermanos quienes han sido un apoyo importante en mi vida, sus motivaciones y consejos eh podido tener los valores, principios y ser un hombre de bien, son una gran bendición para mí, sus enseñanzas de vida fueron importantes para no desmayar y siempre luchar por mis sueños.

Finalmente quiero dedicar a toda la familia “Roche Inga”, quienes se han caracterizado por ser una familia solidaria y unida, siempre están en mi corazón los amo mucho y que la gracia de Dios abunde bendiciones en cada uno de nuestros hogares.

Cristian Daniel Roche Inga

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme cumplir un paso muy importante dentro de mi vida estudiantil, además un agradecimiento muy especial a la Economista Gabriela Cecilia Quirola Quizhpi, directora del Proyecto de Investigación; a la Ing. Jazmín Isabel García Guerra, miembro de la Tesis, ellas quienes han sabido guiarme el desenvolvimiento investigativo, con la responsabilidad que las caracteriza.

Agradezco a nuestros maestros, compañeros y todas las personas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo quienes aportaron para que los estudiantes podamos profesionalizarnos y podamos ser útiles para la sociedad en general.

Expreso mi agradecimiento al Ing. Segundo Pedro Maisa Guayan, Jefe de Agencia Riobamba de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “KISAPINCHA LTDA.”, quien supo dar la apertura para que se lleven a cabo el presente proyecto de investigación.

Para terminar, extendiendo mis agradecimientos a mis compañeros, quienes formaron parte de mi vida estudiantil.

Cristian Daniel Roche Inga

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	2
1. MARCO DE REFERENCIA .....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Formulación del problema .....	4
1.3. Sistematización del problema.....	4
1.4. Objetivos .....	4
1.4.1. Objetivo general .....	4
1.4.2. Objetivos específicos .....	4
1.5. Justificación .....	5
1.5.1. Justificación teórica .....	5
1.5.2. Justificación metodológica.....	5
1.5.3. Justificación práctica .....	6
1.6. Antecedentes de investigación.....	6
1.7. Antecedentes de la cooperativa.....	7
1.8. Marco teórico.....	8
1.8.1. Cooperativismo .....	8
1.8.2. Cooperativa de ahorro y crédito.....	8
1.8.3. La planificación .....	9
1.8.4. Planificación estratégica.....	9
1.8.4.1. Ventajas de la planeación estratégica: .....	10
1.8.4.2. Fases de la planificación estratégica.....	10
1.8.4.3. Análisis estratégico .....	11
1.8.4.4. Análisis interno .....	11
1.8.4.5. Análisis financiero .....	13
1.8.4.6. Sistema de monitoreo PERLAS .....	14
1.8.4.7. Análisis externo.....	16

1.8.4.8.	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	16
1.8.4.9.	<i>Matriz FODA</i> .....	17
1.8.4.10.	<i>Formulación estratégica estrategias</i> .....	18
1.8.4.11.	<i>Filosofía corporativa</i> .....	19
1.8.4.12.	<i>Determinación de los objetivos estratégicos</i> .....	20
1.8.5.	<b><i>Plan de acción</i></b> .....	21
1.8.6.	<b><i>Plan operativo anual (POA)</i></b> .....	21
1.8.7.	<b><i>Evaluación y control estratégico</i></b> .....	22
1.9.	<b>Marco conceptual</b> .....	23
1.9.1.	<b><i>Estructura organizacional</i></b> .....	23
1.9.2.	<b><i>Estados financieros</i></b> .....	23
1.9.3.	<b><i>Balance general</i></b> .....	23
1.9.4.	<b><i>Estado de resultados</i></b> .....	23
1.9.5.	<b><i>Rentabilidad</i></b> .....	23
1.9.6.	<b><i>Rentabilidad económica</i></b> .....	24
1.9.7.	<b><i>Rentabilidad financiera</i></b> .....	24
 <b>CAPITULO II</b> .....		<b>25</b>
2.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>25</b>
2.1.	<b>Enfoque investigativo</b> .....	<b>25</b>
2.1.1.	<b><i>Metodología cuantitativa</i></b> .....	<b>25</b>
2.1.2.	<b><i>Metodología cualitativa</i></b> .....	<b>25</b>
2.2.	<b>Nivel de investigación</b> .....	<b>25</b>
2.2.1.	<b><i>Exploratorio</i></b> .....	<b>25</b>
2.2.2.	<b><i>Descriptivo</i></b> .....	<b>26</b>
2.2.3.	<b><i>Explicativo</i></b> .....	<b>26</b>
2.3.	<b>Diseño de investigación</b> .....	<b>26</b>
2.4.	<b>Tipo de estudio</b> .....	<b>27</b>
2.5.	<b>Población y muestra</b> .....	<b>27</b>
2.5.1.	<b><i>Población</i></b> .....	<b>27</b>
2.5.2.	<b><i>Muestra</i></b> .....	<b>27</b>
2.6.	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	<b>28</b>
2.6.1.	<b><i>Métodos de investigación</i></b> .....	<b>28</b>
2.6.1.1.	<b><i>Método deductivo</i></b> .....	<b>28</b>
2.6.1.2.	<b><i>Método inductivo</i></b> .....	<b>29</b>

2.6.1.3.	<i>Analítico</i> .....	29
<b>2.6.2.</b>	<b><i>Técnicas de investigación</i></b> .....	<b>29</b>
2.6.2.1.	<i>Entrevista</i> .....	29
2.6.2.2.	<i>Observación</i> .....	29
<b>2.6.3.</b>	<b><i>Instrumentos de investigación</i></b> .....	<b>30</b>
2.6.3.1.	<i>Encuesta</i> .....	30
2.6.3.2.	<i>Entrevista</i> .....	30
 <b>CAPITULO III</b> .....		<b>31</b>
 <b>3.</b>	 <b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	 <b>31</b>
<b>3.1.</b>	<b>Resultados</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1.1.</b>	<b><i>Análisis e interpretación de resultado</i></b> .....	<b>31</b>
3.1.1.1.	<i>Entrevista dirigida al jefe de agencia de la cooperativa de ahorro y crédito</i>	
3.1.1.2.	<i>Encuesta a los empleados</i> .....	35
3.1.1.3.	<i>Encuesta a los socios</i> .....	47
<b>3.2.</b>	<b>Contenido de la propuesta</b> .....	<b>53</b>
<b>3.2.1.</b>	<b><i>Introducción</i></b> .....	<b>53</b>
<b>3.2.2.</b>	<b><i>Objetivo de la propuesta</i></b> .....	<b>53</b>
<b>3.2.3.</b>	<b><i>Diagnóstico de la situación económica y financiera de la cooperativa</i></b> .....	<b>54</b>
3.2.3.1.	<i>Análisis vertical del balance general</i> .....	54
3.2.3.2.	<i>Análisis horizontal del balance general</i> .....	57
3.2.3.3.	<i>Indicadores financieros</i> .....	60
<b>3.2.4.</b>	<b><i>Elaboración y análisis del FODA</i></b> .....	<b>64</b>
<b>3.2.5.</b>	<b><i>Formulación de estrategias</i></b> .....	<b>69</b>
<b>3.2.6.</b>	<b><i>Descripción de estrategias</i></b> .....	<b>70</b>
<b>3.2.7.</b>	<b><i>Planteamiento del plan estratégico</i></b> .....	<b>72</b>
<b>3.2.8.</b>	<b><i>Organización del plan estratégico</i></b> .....	<b>72</b>
3.2.8.1.	<i>Sporting de crédito para la cooperativa de ahorro y crédito Kisapincha Ltda.</i> .....	72
<b>3.2.9.</b>	<b><i>Flujograma de colocaciones y captaciones</i></b> .....	<b>79</b>
<b>3.2.10.</b>	<b><i>Presupuesto para ejecución del plan estratégico</i></b> .....	<b>87</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>89</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b> Fases de la planificación estratégica.....	10
<b>Tabla 2-1:</b> Factores Claves Internos.....	12
<b>Tabla 3-1:</b> Formato de la Matriz de Evaluación Interna (MEI) .....	13
<b>Tabla 4-1:</b> Formato de la Matriz de Evaluación del Entorno (MEE).....	17
<b>Tabla 5-1:</b> Estructura de la Matriz DAFO.....	18
<b>Tabla 6-1:</b> Matriz de estrategias DOFA .....	19
<b>Tabla 7-1:</b> Componentes que debe tener la Misión.....	19
<b>Tabla 8-1:</b> Componentes que debe tener la Visión .....	20
<b>Tabla 9-2:</b> Entorno de la Población.....	27
<b>Tabla 10-3:</b> Evidencia del plan estratégico .....	31
<b>Tabla 11-3:</b> Modificar el manual de políticas institucional.....	32
<b>Tabla 12-3:</b> Innovar para ser competitiva en el mercado.....	32
<b>Tabla 13-3:</b> Mejorar el desempeño del personal .....	33
<b>Tabla 14-3:</b> Incremento de la cartera de clientes.....	34
<b>Tabla 15-3:</b> Genero del encuestado.....	35
<b>Tabla 16-3:</b> Conocimiento de las tareas que realiza la Cooperativa .....	36
<b>Tabla 17-3:</b> Manual de procedimientos y descripción de puesto .....	37
<b>Tabla 18-3:</b> Proceso que implica el puesto de trabajo.....	38
<b>Tabla 19-3:</b> Pago de horas suplementarios y extraordinarios .....	39
<b>Tabla 20-3:</b> Clima laboral dentro de la Cooperativa.....	40
<b>Tabla 21-3:</b> Desarrollo de capacitaciones al personal de la Cooperativa.....	41
<b>Tabla 22-3:</b> Actividades de los empleados son acorde a su perfil profesional.....	42
<b>Tabla 23-3:</b> Expectativa del salario que percibe .....	43
<b>Tabla 24-3:</b> Comunicación entre el nivel directivo de la Cooperativa.....	44
<b>Tabla 25-3:</b> Recuperación de cartera.....	45
<b>Tabla 26-3:</b> Falta de un plan estratégico .....	46
<b>Tabla 27-3:</b> Calificación de los servicios prestados del personal de la COAC.....	47
<b>Tabla 28-3:</b> Factores que impiden contraer un crédito.....	48
<b>Tabla 29-3:</b> Mejora la relación con los productos financieros .....	49
<b>Tabla 30-3:</b> Recibir información de la Cooperativa.....	50
<b>Tabla 31-3:</b> Punto de vista de la Cooperativa .....	51
<b>Tabla 32-3:</b> Fortalezas que tiene la Cooperativa.....	52
<b>Tabla 33-3:</b> Análisis vertical balance general .....	54

<b>Tabla 34-3:</b> Análisis vertical del estado de pérdidas y ganancias .....	57
<b>Tabla 35-3:</b> Análisis horizontal del Balance General.....	58
<b>Tabla 36-3:</b> Análisis horizontal de los estado de resultados .....	59
<b>Tabla 37-3:</b> Suficiencia patrimonial.....	60
<b>Tabla 38-3:</b> Calidad de los activos improductivos .....	61
<b>Tabla 39-3:</b> Calidad de los activos productivos .....	61
<b>Tabla 40-3:</b> Morosidad de la cartera de microcrédito improductiva.....	61
<b>Tabla 41-3:</b> Morosidad de la cartera total .....	62
<b>Tabla 42-3:</b> Cobertura de cartera de microcrédito .....	62
<b>Tabla 43-3:</b> Eficiencia microeconómica de gastos operacionales.....	62
<b>Tabla 44-3:</b> Eficiencia microeconómica de gastos personales .....	63
<b>Tabla 45-3:</b> Rentabilidad del patrimonio .....	63
<b>Tabla 46-3:</b> Rentabilidad del activo .....	63
<b>Tabla 47-3:</b> Eficiencia financiera.....	64
<b>Tabla 48-3:</b> Sistema de planificación ambiente interno. ....	65
<b>Tabla 49-3:</b> Sistema de planificación ambiente externo. ....	66
<b>Tabla 50-3:</b> Matriz FODA.....	68
<b>Tabla 51-3:</b> Estrategias.....	69
<b>Tabla 52-3:</b> Descripción de Estrategias.....	70
<b>Tabla 53-3:</b> Detalle de Estrategias .....	71
<b>Tabla 54-3:</b> Detalle de Estrategias .....	71
<b>Tabla 55-3:</b> Detalle de Estrategias .....	71
<b>Tabla 56-3:</b> Parámetros a medir el Carácter.....	73
<b>Tabla 57-3:</b> Pautas de Medición del Capital .....	74
<b>Tabla 58-3:</b> Parámetros a medir de la Capacidad de Pago .....	74
<b>Tabla 59-3:</b> Parámetros de las 5 C's de Crédito.....	75
<b>Tabla 60-3:</b> Límites de Aceptación.....	79
<b>Tabla 61-3:</b> Presupuesto para ejecución del plan estratégico.....	87

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3.</b>	Evidencia del plan estratégico.....	31
<b>Gráfico 2-3.</b>	Modificar el manual de políticas institucional .....	32
<b>Gráfico 3-3.</b>	Innovar para ser competitiva en el mercado.....	33
<b>Gráfico 4-3.</b>	Mejorar el desempeño del personal.....	33
<b>Gráfico 5-3.</b>	Incremento de la cartera de clientes .....	34
<b>Gráfico 6-3.</b>	Genero del encuestado.....	35
<b>Gráfico 7-3.</b>	Conocimiento de las tareas que realiza la Cooperativa .....	36
<b>Gráfico 8-3.</b>	Manual de procedimientos y descripción de puesto.....	37
<b>Gráfico 9-3.</b>	Proceso que implica el puesto de trabajo .....	38
<b>Gráfico 10-3.</b>	Pago de horas suplementarios y extraordinarios .....	39
<b>Gráfico 11-3.</b>	Clima laboral dentro de la Cooperativa.....	40
<b>Gráfico 12-3.</b>	Desarrollo de capacitaciones al personal de la Cooperativa.....	41
<b>Gráfico 13-3.</b>	Actividades de los empleados son acorde a su perfil profesional .....	42
<b>Gráfico 14-3.</b>	Expectativa del salario que percibe .....	43
<b>Gráfico 15-3.</b>	Comunicación entre el nivel directivo de la Cooperativa.....	44
<b>Gráfico 16-3.</b>	Recuperación de cartera .....	45
<b>Gráfico 17-3.</b>	Falta de un plan estratégico .....	46
<b>Gráfico 18-3.</b>	Calificación de los servicios prestados del personal de la COAC.....	47
<b>Gráfico 19-3.</b>	Factores que impiden contraer un crédito .....	48
<b>Gráfico 20-3.</b>	Mejora la relación con los productos financieros.....	49
<b>Gráfico 21-3.</b>	Recibir información de la Cooperativa.....	50
<b>Gráfico 22-3.</b>	Punto de vista de la Cooperativa .....	51
<b>Gráfico 23-3.</b>	Fortalezas que tiene la Cooperativa.....	52
<b>Gráfico 24-3.</b>	Diagrama de captaciones de recursos.....	80
<b>Gráfico 25-3.</b>	Promoción del producto .....	81
<b>Gráfico 26-3.</b>	Recepcion de información.....	82
<b>Gráfico 27-3.</b>	Constatación de información.....	83
<b>Gráfico 28-3.</b>	Vereficacion de información .....	84
<b>Gráfico 29-3.</b>	Evaluación y aprobación .....	85
<b>Gráfico 30-3.</b>	Otorgamiento y desembolso.....	86
<b>Gráfico 31-3.</b>	Diagrama de captaciones.....	86

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** EDIFICIO DE LA COAC

**ANEXO B:** PERSONAL DE LA COAC

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo implementar un Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba, Parroquia Lizarzaburu, Barrio Santa Rosa, periodo 2022-2026; a través de un diagnóstico previo se abordó todas las problemáticas que presenta la institución debido a la falta de un plan estratégico; por ende, el objetivo del estudio es satisfacer todas las necesidades que aquejan al entorno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito; para el avance del estudio el marco teórico se enfocó en la verificación de diferentes autores relacionados al tema propuesto; mientras tanto por medio de la metodología se planteó, el enfoque mixto, descriptivo, y métodos inductivo, deductivo y analítico; por ende, mediante los instrumentos de investigación encuestas y entrevistas se recolecto datos e informaciones, de esta manera se pueda sustentar y conocer las necesidades a través de preguntas abiertas y cerradas que se planteó. Además, se desarrolló un análisis FODA por medio del análisis interno como son las debilidades y fortalezas se identificó los recursos que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito y de esta manera diferenciarse de su entorno competitivo, mientras tanto con el análisis externo, amenazas y oportunidades nos facilitó identificar los riesgos y problemáticas que presenta la institución financiera al no contar con un plan estratégico. Para ello se realizó un direccionamiento, en la cual se dispuso de una misión, visión, objetivos, metas, estrategias, las cuales permitirán encontrar todos los resultados esperados, de forma que la institución encuentre su estabilidad y sea rentable. Por ende, recomendamos el desarrollo del plan estratégico, las mismas faculte diseñar en lo posterior propuestas que contribuyan en el crecimiento institucional, promoviendo instrumentos para solucionar todos los acontecimientos que aquejen a la Cooperativa.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <ANÁLISIS SITUACIONAL>, <DESARROLLO EMPRESARIAL>, <RIOBAMBA(CANTÓN)>.

REVISADO

04 JUL 2022



Ing. Jhonatan Parreño Uguilla, MBA  
(ANALISTA DE BIBLIOTECA 1)

09-06-2022

1160-DBRA-UTP-2022

## ABSTRACT

The objective of this research was to implement a Strategic Plan for the Kisapincha Ltda. Savings and Credit Cooperative, Riobamba Agency, Lizarzaburu Parish, Santa Rosa neighborhood, period 2022-2026; Through a previous diagnosis, all the problems presented by the institution due to the lack of a strategic plan were addressed; finally, the objective of the study is to satisfy all the needs that afflict the environment of the Savings and Credit Cooperative; For the advancement of the study, the theoretical framework focused on the verification of different authors related to the proposed topic; Meanwhile, through the methodology, the mixed, descriptive approach, and inductive, deductive and analytical methods were proposed; Finally, through the research instruments, surveys and interviews, data and information were collected, in this way it is possible to support and meet the needs through open and closed questions that were raised. In addition, a SWOT analysis was developed through internal analysis such as strengths and weaknesses, the resources that the Savings and Credit Cooperative possesses were identified and in this way differentiate itself from its competitive environment, meanwhile with external analysis, threats and opportunities. It made it easier for us to identify the risks and problems that the financial institution presents by not having a strategic plan. To do this, a direction was made, in which a mission, vision, objectives, goals, strategies were available, which allowed finding all the expected results, so that the institution found its stability and is profitable. Finally, we recommend the development of the strategic plan, the same design faculties in the subsequent proposals that will contribute to institutional growth, promoting instruments to solve all the events that afflict the Cooperative.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLANNING>, <SITUATIONAL ANALYSIS>, <BUSINESS DEVELOPMENT>, <RIOBAMBA(CANTÓN)>.

VIVIANA  
VANESSA  
YANEZ VALLE



Digitally signed by  
VIVIANA VANESSA  
YANEZ VALLE  
Date: 2022.06.16  
10:49:16 -05'00'

Lic. Viviana Vanessa Yanez Valle Msc  
C.I. 0201571411

## INTRODUCCIÓN

El plan estratégico es un instrumento que conduce a las instituciones de forma clara y progresiva, facilita una mejor postura en la toma de decisiones, de esta manera permite encontrar eficiencia en las organizaciones. Un plan estratégico es necesario en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, el cual facilita crear, modificar su misión y visión, para ello, la aplicación permitirá tener un orden formal en su estructura organizacional y encontrará una mejor postura en todas sus actividades.

En la actualidad las cooperativas de ahorro y crédito tienen posición dentro del sistema financiero, sus actividades que desempeñan son en beneficio de sus socios, por ende, las cooperativas cumplen un rol importante dinamizan la economía y satisfacen las necesidades de los ciudadanos fortaleciendo a los pequeños emprendimientos a través de créditos. (Morales, 2018, p. 6)

Todos los acontecimientos suscitados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., nos ha facilitado emitir un criterio, por ello la aplicación del plan estratégico fortalecerá todas las actividades de la institución, proponer estrategias será un factor importante para satisfacer todas las necesidades y los resultados serán reflejados al momento de alcanzar todos los objetivos propuestos.

El presente trabajo de investigación consta de tres capítulos los cuales se encuentran estructurados de la siguiente manera: el capítulo I denominado marco teórico referencial que contiene los antecedentes investigativos que son una síntesis de las conclusiones a las que llegaron diferentes autores con investigaciones de tema similar, también se encuentra el marco teórico que constituye la base científica en la que se sustentó el desarrollo de la investigación, el cual se recabó mediante fuentes de información secundarias como libros, artículos científicos, trabajos de pregrado, revistas, etc., y por último el marco conceptual con las definiciones de las variables principales relacionadas con el objeto de estudio en este caso con la Planificación Estratégica. El capítulo II denominado marco metodológico que contiene la formulación de la metodología de investigación que se utilizó en la ejecución del trabajo. Y, por último, el capítulo III denominado marco propositivo que contiene la ejecución del proceso de planificación estratégica, comunicación de resultados, elaboración de la planificación estrategia a la empresa y sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

## CAPITULO I

### 1. MARCO DE REFERENCIA

#### 1.1. Planteamiento del problema

Actualmente la planificación estratégica es necesaria para las empresas, su uso permite diseñar sucesos futuros, direcciona y crea objetivos, siendo importante a la hora de tomar decisiones y al momento de diseñar cada una de las áreas organizacionales; el resultado obtenido siempre será medido por su rentabilidad y sus utilidades obtenidas. Según el sitio web (Jimenez, 2020) menciona que las instituciones financieras públicas o privadas alrededor del mundo muchas de las veces no planifican, y desde ese punto nace conflictos y desorden en los departamentos, poniendo en riesgo la vida institucional, el motivo específico por lo que las empresas fracasan en la gran mayoría es por el desconocimiento de los beneficios que podría otorgar una buena planificación estratégica, como lograr, objetivos y reducir posibles errores.

Los problemas que se presentan en un gran número de instituciones financieras es la falta de competitividad en el mercado, a excepción de cooperativas de ahorros y créditos en la actualidad tiene gran presencia en el mercado, de manera que proponer un plan estratégico incursionaría para lograr el éxito, estadísticamente el 90% de empresas que fracasan es a falta de estrategias, las mismas se sitúa en los países sudamericanos y caribeños, la causas nace desde el desconocimiento de un plan estratégico. (Osorio, 2017), de manera que es muy esencial implementar el plan estratégico en las empresas, para que se pueda fijar metas a mediano y largo plazo así también puedan encontrar postura dentro del mercado.

En Ecuador según lo plantea Chávez (2007, p.20) una de las problemáticas que enfrentan a diario las Cooperativas de Ahorro y Créditos es la inestabilidad económica del país ya que esto conlleva al incumplimiento de obligaciones, exponiendo en muchos casos a generar el riesgo financiero, esto se debe por un mal uso metodológico al momento de otorgar microcréditos; los mismos son causados, cuando no se cumplen los reglamentos que otorga el Sector Financiero Popular y Solidario.

Riobamba es la cabecera cantonal, se caracteriza por su gran número de Cooperativas de Ahorros y Créditos, en su gran mayoría el 75% incentivan al sector agrícola mediante microcréditos, cabe resaltar que en la provincia carece de grandes empresas, por la cual los pequeños emprendedores rurales son los que activamente dinamizan la economía, desde ese punto se genera problemáticas para las Cooperativas de Ahorros y Créditos, porque brindan apertura a un solo sector, misma

razón a permitido ser limitantes en el crecimiento institucional, por ende, la implementación de un plan estratégico ayudaría a las instituciones financieras de la provincia a estructurar políticas que faciliten y prioricen el acceso a un crédito a los pequeños emprendedores sin contar un sinnúmero de requisitos, las mismas generaría beneficios a las instituciones y un mejor margen neto dentro del mercado.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., es una institución financiera con una amplia trayectoria a nivel nacional su matriz principal se encuentra ubicado en la ciudad de Kisapincha Ltda., actualmente el gerente general es el Abog. Segundo José Quinatoa y como jefe de agencia Riobamba es el ing. Segundo Pedro Maisa Guayan, la institución está conformada de un grupo de socios voluntarios los cuales tienen como objetivo satisfacer las necesidades económicas, su actividad es la prestación de servicios con fines de lucro, a través de financiamientos como microcréditos, créditos emergentes, crédito sobre firmas.

Mediante el primer diagnóstico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda. nos facilitó identificar, un sinnúmero de problemáticas las cuales están regidas a las deficiencias actividades y de servicios que presta la Cooperativa, por ende, ha generado diferentes inconformidades a sus socios.

Entre las problemáticas principales son las siguientes:

- No cuenta con una eficiente estructura organizacional; puesto que ha conllevado un desorden en sus departamentos y falta de cumplimiento de sus empleados afectando directamente en la toma de decisiones financieras.
- Su crecimiento a nivel de socios representa una mínima parte a comparación de otras agencias; por su falta de innovación y deficientes estudios de análisis financieros.
- La ciudadanía desconoce de la vida institucional lo que ha generado una baja competitividad en el mercado y que muchos de ellos tengan preferencia a otras instituciones; puesto a que no existe estrategias y procesos las cuales pueda difundir todos los servicios que presta la institución de manera que la comunidad tenga en conocimiento los requerimientos y las tasas de interés al momento de otorgar créditos.
- Carece de buenas políticas institucionales; puesto a que no existe un trabajo en equipo y su gestión de valores es deficiente el cual afecta a la recuperación de cartera vencida en la COAC.
- En la actualidad a razones de la pandemia la institución se ha visto afectado, sus niveles de ingresos y sus utilidades disminuyeron a comparación de años anteriores; de manera que el

riesgo de vida institucional se encuentra en juego, su crecimiento ha sido pequeño y poco rentable.

Conociendo todos los acontecimientos es necesario implementar un plan estratégico financiero para brindar solución a todas las problemáticas de la institución y su rendimiento sea competitivo y rentable en el mercado satisfaciendo a las necesidades de los socios, cumplimiento todos los estándares de calidad.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo la falta de un plan estratégico incide en el análisis, rentabilidad económica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba?

## **1.3. Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son los problemas que presenta a falta de un plan estratégico financiero dentro de la COAC?
- ¿Como se debe aplicar un diagnóstico económico financiero para tomar decisiones de la cooperativa frente a escenarios futuros?
- ¿Cómo ayuda el plan estratégico en el análisis económico de la institución financiera ante la competencia?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Diseñar un Plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba, Parroquia Lizarzaburu, Barrio Santa Rosa, periodo 2022-2026, con estrategias y procesos financieros de mejora en la competitividad en el mercado.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Aplicar un análisis económico financiero donde permita identificar la situación económica actual de la cooperativa.
- Presentar los factores internos que inciden en las estrategias para disminuir, la cartera vencida para la COAC.

- Analizar indicadores financieros con el objetivo lograr una mejora en la gestión administrativa - financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba.

## **1.5. Justificación**

### **1.5.1. Justificación teórica**

Las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones que se conforman de socios y su única finalidad es satisfacer todas las necesidades económicas, en el Ecuador a través de financiamientos las cooperativas han sido un soporte para el crecimiento económico de las pymes, puesto a que su única finalidad es utilizar sus recursos de manera progresiva y a largo plazo puedan alcanzar sus objetivos institucionales siendo sólidos y de su confianza para sus socios. (Pérez, 2021)

El cooperativismo satisface todas las necesidades, pues es importante para fortalecer la economía y es un soporte para los socios, por ende, genera igualdad, compromiso y facilita alcanzar todos los objetivos cooperativos. (Morales F., 2020)

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se ha tomado en cuenta bases teóricas de diferentes autores, por ende, la construcción conceptual está orientando a seguir procedimientos de los diferentes autores que faciliten la aplicación del plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., de manera que todas las informaciones encontradas permitan desarrollar estudios a futuro considerando las bases necesarias para tomar estrategias de mejora para la institución.

### **1.5.2. Justificación metodológica**

La presente investigación se sustentó mediante una metodología mixta, según Santa, Gadea & Quiñonez (2018) señalan que es la combinación de dos tipos de investigación. Por este motivo se utilizará las técnicas de estudio cualitativas, a través de entrevistas se obtendrá una guía para establecer preguntas de forma directa. La técnica de estudio cuantitativa se utilizará para desarrollar las encuestas, mismas que permitirán plantear preguntas abiertas o cerradas y la observación en esta investigación es importante para recopilar información. De esta manera se podrá analizar la situación y poder plantear el plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito sea de forma entendible.

El trabajo se conforma de métodos los cuales son: el método deductivo permite comprobar y demostrar todos los acontecimientos, mientras tanto el inductivo que va desde lo particular a lo general y así poder llegar a las conclusiones del estudio. Mientras tanto el método analítico a través de estudios identifica los sucesos y fenómenos que separan a sus elementos. (Adrianzen, 2018, pp. 26-31)

### **1.5.3. Justificación práctica**

Para la presente investigación se considera la aplicación de un plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba, Parroquia Lizarzaburu, Barrio Santa Rosa, en el cual se planteará trazar metas, objetivos y estrategias que ayude a canalizar y erradicar falencias existentes. La presente propuesta será una herramienta que permitirá una mejor perspectiva de un correcto manejo de proceso estratégico de forma que ayude a brindar la confianza a todos los socios y clientes manteniendo su fidelidad, así poder tener una credibilidad estable ante la competencia.

### **1.6. Antecedentes de investigación**

En la presente investigación se acudió a repositorios de las distintas universidades en donde se plasman planes estratégicos, las mismas que serán una guía para la ejecución de la investigación.

En el trabajo de titulación con tema “Plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito Minga Ltda., agencia Riobamba, provincia de Chimborazo.”, el autor concluye que:

*El autor busca que la cooperativa ofrezca un servicio de alta calidad y oportuna oferta por su talento humano capacitado, siendo esta la gran diferencia en el mercado permitiendo que la institución y los colaboradores alcancen sus objetivos, realizar evaluaciones a sus colaboradores facilitara identificar falencias que se presenten y desarrollar estrategias en el mercado ayudara mejorar su imagen a nivel de la Provincia ofreciendo diversidad de servicios, fidelizando a los clientes y obteniendo mayores ingresos.(Ortega, 2019, pp 155)*

En el trabajo de titulación con tema “Plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito “TULCÁN” Ltda.”, el autor concluye que:

*La falta de apoyo por parte del Estado y los Organismos Gubernamentales quienes en los últimos años no han tomado medidas pertinentes y adecuadas para fomentar un mejor desarrollo de las Cooperativas. (Mafla, 2007, p. 139)*

En el trabajo de titulación con tema “Propuesta de un plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito coopartamos ltda. ubicada en la parroquia San Pedro de Taboada, canton Rumiñahui, provincia de pichincha periodo del 2013-2017”, el autor concluye que:

*La Planificación Estratégica se constituye en una herramienta y filosofía de trabajo que actualmente pondera de forma eficaz el razonamiento que permiten canalizar a través de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional; para la toma de decisiones gerenciales de todos los niveles organizacionales. (Bermeo & Suntasig, 2012, p. 157)*

Se considera diferentes autores relacionados con el tema de investigación y cada uno de ellos serán una guía para poder implementar de forma adecuada la planificación estratégica en la investigación. Los autores de tesis mencionan que se debe buscar ofrecer un servicio de alta calidad y una oportuna ofertada por su talento humano capacitado y enfocada en el mismo horizonte, siendo esta la gran diferencia ante la competencia permitiendo que una cooperativa alcance sus objetivos, con el fin de identificación de falencias y necesidades para el desarrollo de estrategias.

### **1.7. Antecedentes de la cooperativa**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada, es una institución de intermediación financiera que brinda sus servicios a toda la sociedad con el propósito de dar apoyo a los microempresarios y dar oportunidades de desarrollo para el sector medio-bajo. A los finales de 2005, se reúnen 12 jóvenes de las 6 comunidades de zona alta de Quisapincha aquellos apenas de instrucción primaria juntaron sus ideas y pensamientos que hicieron lo posible la creación de esta institución. (COA Kisapincha., 2022).

Es así, que la Cooperativas de Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada, se legaliza el 10 de marzo del 2006 con el Acuerdo Ministerial de Bienestar Social N° 006-SDRCC-2006 con el número de orden 6927. Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada, se encuentra en el segmento 4, de acuerdo a la clasificación que realizó la SEPS, por ende, se considera una entidad pequeña, la cual no cuenta con el Control Interno a los procedimientos de crédito y cobranza, lo que conlleva a la institución, que sea deficiente en la colocación de crédito y así mismo en la recuperación de los créditos concedidos. (COA Kisapincha., 2022).

Al ser una institución de segmento cuatro los problemas indicados anteriormente obstaculizarán al crecimiento económico de la institución que impedirá subir de segmento en el mercado financiero. (COA Kisapincha., 2022). La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Limitada, fue

creada con la finalidad de promover el desarrollo a los microempresarios y para el sector medio-bajo que ofrece soluciones seguras y confiables al progreso de toda la comunidad para brindar los productos financieros como:

- Microcrédito
- Crédito emergente
- Créditos grupales
- Créditos estudiantiles (Kisapinchito)
- Inversión
- Ahorro a la vista
- Ahorro programado (COA Kisapincha., 2022).

Además, servicios ágiles y oportunos como:

- Pago de desarrollo humano
- Giros internacionales
- Cobro de luz
- SOAT, RISE, CNT, TV Cable.
- Impuesto predial (COA Kisapincha., 2022).

## **1.8. Marco teórico**

### ***1.8.1. Cooperativismo***

El cooperativismo es una doctrina socioeconómica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades. La participación del ser humano común, asumiendo un rol protagonista en los procesos socioeconómico en la sociedad en que vive, es la principal fortaleza de la doctrina cooperativista. (Chiriboga, 2017, pág. 19)

El Cooperativismo es una acción solidaria de ayuda mutua entre personas para alcanzar objetivos institucionales que beneficien a un grupo de personas para fomentar ahorros para de esta forma contribuir a la sociedad.

### ***1.8.2. Cooperativa de ahorro y crédito***

Son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de

servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad. (Chiriboga, 2017, p. 21)

La cooperativa es una institución que cumple actividades financieras para aportar a la economía de la sociedad y está regulada por las SEPS la COAC Kisapincha Ltda., se enfoca en brindar un servicio a la sociedad a catando leyes y principios donde el socio se sienta satisfecho.

### **1.8.3. La planificación**

La planificación es: “La actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención” (Navajo, 2018, p.27).

También se puede decir que la planificación es el proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes (por ejemplo, información aportada por evaluaciones previas o políticas o planificaciones de nivel superior) se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desea alcanzar, como la manera de lograrlos.

La planificación define pasos esenciales dentro de la cooperativa con el fin de cumplir logros y metas para prevenir problemas que se presente a diario y cumplir con el objetivo de brindar servicios de calidad donde el socio se sienta satisfecho.

### **1.8.4. Planificación estratégica**

Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, a cerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo se eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno.

La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era; por lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro. (Steiner, 2018, p.12).

La planificación estratégica orienta a la cooperativa a desarrollar sus actividades en base a los cambios del entorno y de esta forma orientar a las personas que integran en ella mediante, visión, misión, objetivos, políticas, y estrategias basadas en sus valores cooperativistas donde todos sus colaboradores deben enfocarse para cumplir el objetivo institucional a cabalidad brindando un servicio de calidad a la sociedad.

#### 1.8.4.1. Ventajas de la planeación estratégica:

- a. Hace explícito el sistema de valores y principios de la organización proponiendo un proyecto común sobre su futuro. Permite imaginar el futuro deseado de la organización.
- b. Contribuye a revisar y actualizar la misión y objetivos institucionales, fomentando un mayor compromiso de todos los miembros con estos elementos claves.
- c. Es un instrumento de coordinación que posibilita la coherencia entre los objetivos.
- d. Constituye una guía y una orientación segura hacia la cual encausar los esfuerzos dirigidos a la consecución de los objetivos
- e. Promueve una mayor eficiencia y eficacia del funcionamiento economizando esfuerzos, tiempo y dinero; y permitiendo un empleo más eficaz y económico de los recursos. (Navajo, 2018, p.33)

Las ventajas de tener una planificación es orientar de forma eficiente y eficaz cumpliendo con la filosofía corporativa y en caso de que esta, esté obsoleta o no sea propicia se debe cambiar para que todos los integrantes de la COOAC se encaminen al mismo objetivo.

#### 1.8.4.2. Fases de la planificación estratégica

Cada autor plantea diferentes fases en el proceso de planificación estratégica; aunque con nombres u orden distinto, coinciden de modo global en qué acciones tienen que desarrollarse para la elaboración de un plan estratégico:

**Tabla 1-1:** Fases de la planificación estratégica

FASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES
<b>1. Organización del proceso.</b> ¿Quiénes Somos? ¿Qué Hacemos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identidad de la organización - Análisis de la situación actual.</li> </ul>
<b>2. Análisis Estratégico.</b> ¿Dónde Estamos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis Interno, diagnostico financiero, Matriz: MEI.</li> <li>▪ Análisis Externo, Matriz MEE y MPC.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matriz FODA.</li> </ul>
<p><b>3. Formulación Estratégica.</b></p> <p>¿Dónde queremos llegar?</p> <p>¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matriz de estrategias DOFA.</li> <li>▪ Matriz SPACE.</li> <li>▪ Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa – MPEC.</li> <li>▪ Selección de estrategias.</li> <li>▪ Redacción del Plan Estratégico – Propuesta. o Misión. o Visión. u Objetivos Estratégicos.</li> </ul>
<p><b>4. Implantación de la Estrategia.</b></p> <p>¿Qué tenemos que hacer para aplicarlo?</p>	
<p><b>5. Evaluación y Control Estratégico.</b> ¿Qué estamos haciendo?</p>	

**Fuente:** (Navajo, 2018, p.34)

**Elaborado por:** Roche, C. 2022.

Las fases de la planificación detallan el paso adecuado para seguir y aplicar dentro de la cooperativa para conocer el entorno si este puede ser favorable o desfavorable y tratar de dar solución mediante el planteamiento de estrategias, objetivos y alcance de corto o largo plazo.

#### *1.8.4.3. Análisis estratégico*

El análisis estratégico es un proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de su posición competitiva. (Navajo, 2018, p. 40)

En el análisis estratégico analizaremos tanto la organización como su entorno; este estudio deberá ser básicamente dimensionado al tamaño y recursos de la organización. El objetivo de este es ayudar a identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la entidad objeto de estudio.

El análisis estratégico se aplica en base al entorno donde desarrolla las actividades las COAC donde se determina amenazas, oportunidades, como las fortalezas y debilidades de las cuales sale un diagnóstico situacional y determinar la problemática de no poder recuperar la cartera en mora.

#### *1.8.4.4. Análisis interno*

Según Navajo (2018, p. 63) afirma que: “El diagnóstico interno sirve para identificar las fortalezas y debilidades de la organización”. Suele constar de tres partes principales:

- Diagnóstico de gestión o funcional
- Diagnóstico estratégico
- Diagnóstico financiero

**Tabla 2-1:** Factores Claves Internos

SON FACTORES CLAVES INTERNOS		
ORGANIZACIÓN Y DIRECTIVA	Legitimidad Institucional. Uso de planes estratégicos. Respuesta al cambio. Evaluación de la gestión. Alianzas estratégicas. Análisis de problemas.	Responsabilidad social. Estructura directiva flexible. Habilidad para retener a la gente. Sistema de toma de decisiones. Aprendizaje permanente. Otros.
TECNOLOGÍA	Capacidad de innovación. Nivel de tecnología usado. Eficacia de los programas. Sistemas de información.	Valor agregado del producto. Habilidad técnica del personal. Economías de escala. Otros.
HUMANA	Nivel académico. Experiencia técnica. Estabilidad laboral. Ausentismo. Sentido de pertinencia. Oportunidades de progreso.	Retiros. Sistemas de remuneración. Evaluación de desempeño. Programas de capacitación. Bienestar y desarrollo. Otros.
COMPETITIVA	Lealtad al cliente. Programas de posventa. Publicidad. Administración del servicio. Participación en el mercado. Valor agregado.	Calidad del producto o servicio. Portafolio de productos y servicios. Inversión en investigación y desarrollo. Otros.
FINANCIERA	Rentabilidad. Liquidez. Control gerencial. Ejecución financiera. Estabilidad en los costos.	Acceso fácil a capitales de trabajo. Capacidad de endeudamiento. Otros.

**Fuente:** (Prieto, 2018, p. 110)

**Elaborado por:** Roche, C. 2022.

Al analizar el sector interno de la cooperativa se considera verificar al talento humano, tecnología capacidad financiera y lo más importante la forma como está organizada la cooperativa canalizando su filosofía corporativa para ver si todo el personal esta empoderado con la mismas.

### Matriz de Evaluación Interna (MEI)

“Es un instrumento de análisis interno que identifica las fortalezas y debilidades dentro de la empresa, incluyendo aspectos de gerencia, ventas, financieros, administrativos, producción, desarrollo y servicio al cliente” (Prieto, 2018, p. 112)

El resultado total ponderado de esta matriz puede fluctuar de un resultado bajo de 1.00 a un resultado alto de 4.00, siendo el resultado promedio 2.50. Los resultados mayores al promedio indican que la empresa posee una fuerte posición interna, mientras que los resultados menores a este demuestran una organización con debilidades fuertes.

**Tabla 3-1:** Formato de la Matriz de Evaluación Interna (MEI)

FACTOR INTERNO CLAVE	Peso	Calif	Peso Pon
Fortalezas ..... ..... .....	xx	xx	xx
Debilidades ..... ..... .....	xx	xx	Xx
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>....</b>	<b>.....</b>

Fuente: (Prieto, 2018, p. 112)

Elaborado por: Roche, C. 2022.

La matriz de análisis internos nos demuestra una herramienta que accede a ejecutar un análisis adecuado donde se identifica las fortalezas y debilidades de la cooperativa considerando alguna de las áreas administrativas financieras

#### 1.8.4.5. Análisis financiero

Según Viscoine (2018, p. 13) menciona que “El análisis financiero es un estudio de relaciones y tendencias que ayuda a determinar si la situación financiera, resultados de operación y el progreso económico de la empresa, son satisfactorios o no, así como para apoyar la elaboración de las proyecciones financieras”.

#### Objetivos del análisis financiero:

- Examinar información financiera histórica para evaluar el funcionamiento de la empresa en el pasado y determinar su situación actual en términos de rentabilidad y condición financiera.
- Revisar las proyecciones financieras de la empresa con el objeto de anticipar el efecto futuro de las decisiones actuales. (Viscoine, 2018, p. 13)

#### Métodos de análisis financiero

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

- Análisis Vertical.

- Análisis Horizontal.
- Aplicación de indicadores por Método PERLAS. (Viscoine, 2018, p. 14)

El análisis financiero se enfoca en dar a conocer la situación económica mediante porcentajes dentro de la cooperativa e identificar el monto de cartera vencida para que estos sean plasmados en indicadores de gestión financiera donde determine el grado de eficiencia y eficacia de cada una de las ratios financieras que serán aplicados acorde a las cuentas de balance que represente el estado de situación final y estado de resultados que actualmente tiene la COAC.

#### *1.8.4.6. Sistema de monitoreo PERLAS*

Se han promovido varios ratios financieras y reglas empíricas para las IFI en todo el mundo, pero pocos de éstos han sido consolidados en un programa de evaluación que sea capaz de medir tanto los componentes individuales como el sistema entero. Desde 1990, el consejo mundial de COAC'S emplea una serie de ratios financieros conocidos como "PERLAS." (Westreicher, 2019).

Cada letra de la palabra PERLAS mide un área clave de las operaciones de una COAC: Protección, Estructura financiera eficaz, Calidad de Activos, Tasas de Rendimiento y costos, Liquidez y Señales de crecimiento.

#### **Objetivos del PERLAS**

- 1. Herramienta de administración ejecutiva.** - Está diseñado como una herramienta de administración; ayuda a la gerencia a encontrar resoluciones significativas para deficiencias institucionales serias, y hacer los ajustes necesarios antes de que los problemas se vuelvan más serios. (Westreicher, 2019)
- 2. Ratios y fórmulas de evaluación estandarizados.** - El uso de fórmulas y ratios financieros estandarizados elimina los criterios diversos utilizados por las COAC'S para evaluar sus operaciones. (Westreicher, 2019)
- 3. Clasificaciones objetivas y comparativas.** -El uso combinado del sistema de contabilidad estandarizado con los indicadores de rendimiento de PERLAS produce un tipo de información completamente de la estandarización de información financiera elimina la diversidad y proporciona una herramienta eficaz para comparar el rendimiento de cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional. (Westreicher, 2019)
- 4. Facilitar el control supervisor.** -La introducción del sistema de evaluación PERLAS puede cambiar el papel de los inspectores, si se identifican errores, son relativamente fáciles de

corregir; y muchas veces proporcionan a la gerencia una nueva percepción acerca de sus operaciones. (Westreicher, 2019)

### **Componentes del PERLAS**

El sistema PERLAS tiene una diferencia única. fue diseñado como una herramienta de administración, y luego se convirtió en un mecanismo eficaz de supervisión donde cada letra del nombre “PERLAS” estudia un aspecto distinto y crítico de la cooperativa de ahorro y crédito:

**P = Protección.** - La protección se mide al comparar la suficiencia de las provisiones para préstamos incobrables con el monto de préstamos morosos y al comparar las provisiones para pérdidas de inversiones con el monto total de inversiones no reguladas. (Westreicher, 2019)

**E = Estructura financiera eficaz.** - La estructura financiera de una COAC es el factor más importante en la determinación del potencial de crecimiento, la capacidad de ganancias y la fuerza financiera general. El PERLAS para una estructura “ideal” que comprende de activos, pasivos, capital. (Westreicher, 2019)

**A = Calidad de Activos.** -Un activo improductivo es uno que no genera ingresos; un exceso de estos activos afecta las ganancias de la COAC negativamente; los siguientes indicadores de PERLAS se usan para identificar el impacto de los activos improductivos:

- a. Ratio de morosidad
- b. Porcentaje de activos improductivos
- c. Financiamiento de activos improductivos. (Westreicher, 2019)

**R = Tasas de rendimiento y costos.** - Al comparar la estructura financiera con el rendimiento, es posible determinar qué tan eficazmente puede la COAC colocar sus recursos productivos en inversiones que producen el mayor rendimiento. (Westreicher, 2019)

**L = Liquidez.** -El manejo eficaz de liquidez es una habilidad que tiene mucha más importancia a medida que la COAC cambia su estructura financiera de las aportaciones de asociados a los depósitos de ahorro, que son más volátiles. (Westreicher, 2019)

**S = Señales de crecimiento.** - La única manera exitosa de mantener el valor de activos es a través de un fuerte y acelerado crecimiento de activos, acompañado por la rentabilidad sostenida; el crecimiento por sí solo es insuficiente. (Westreicher, 2019)

#### *1.8.4.7. Análisis externo*

Las organizaciones se mueven en un entorno que influye en su comportamiento. Este se puede definir como: todos aquellos factores externos a las COAC, mismas no pueden ser controladas y tienen una influencia significativa en el éxito de la estrategia. El análisis externo se centra en la identificación y evaluación de tendencias y acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa; revela las oportunidades y amenazas que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. (Navajo, 2018, p.69).

Los análisis externos nos ayudan a demostrar nuestra oportunidad que tenemos en la sociedad y las amenazas que afectan a la COAC para ello se debe determinar una evaluación objetiva de los cambios que presenta en el entorno.

#### **Podemos diferenciar entorno**

Entre los factores del análisis del entorno externo tenemos:

- Político – Legal
- Económico
- Sociocultural
- Tecnológico (Navajo, 2028, p.70).

#### *1.8.4.8. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

La (MPC) es un instrumento analítico importante que sirve para identificar a los principales competidores de la empresa analizada, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio; en una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. (Prieto, 2018, p. 128)

El resultado total ponderado de la MPC reflejara las fortalezas y debilidades importantes de nuestra empresa en comparación con los competidores analizados.

El total de ponderado más alto indicará el competidor que más nos amenaza y el resultado menor indicará el competidor más débil.

#### **Matriz de Evaluación del Entorno (MEE)**

Según Prieto (2018, p.129). afirma que “Es un instrumento que permite resumir y evaluar la información (económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva) del entorno para determinar la favorabilidad de la empresa en el mercado”.

El resultado total ponderado promedio es igual a 2.5; el mayor puntaje será 4.00, que indicará que la empresa responde de manera acertada y eficiente a las oportunidades y amenazas; mientras que el menor puntaje 1.00 nos indicará lo contrario. Además 4 indicará que la empresa dispone de muchas oportunidades y que compite en un sector atractivo; mientras que un total de 1.00 indicará que posee serias amenazas.

**Tabla 4-1:** Formato de la Matriz de Evaluación del Entorno (MEE)

FACTOR CLAVE DEL ENTORNO	Peso Pond	Calif	Valor Pond
Oportunidades .....	XX	XX	XX
..... Amenazas ..... .....	XX	XX	XX
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>.....</b>	<b>....</b>

Fuente: (Prieto, 2018, p.129)

Elaborado por: Roche, C. 2022.

La matriz de perfil competitivo es una herramienta de análisis que te permitirá visualizar de manera rápida y eficiente las fortalezas y debilidades considerando el peso que le demos a la problemática y su debida puntuación donde determinaremos cual es el factor que limita el cumplimiento de objetivos

#### 1.8.4.9. Matriz FODA

Según Navajo (2018, p. 85) menciona que “La matriz FODA es una técnica que nos permite trabajar con elementos internos y externos, lo que nos facilita obtener una visión global de la situación de la organización en relación con el entorno. La palabra FODA es el acrónimo de Debilidades – Amenazas – Fortalezas – Oportunidades”.

El principal objetivo de un análisis DAFO o FODA es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios

organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

**Tabla 5-1:** Estructura de la matriz DAFO

<b>I N T E R N O</b>	<b>DEBILIDADES</b> Aspectos internos de la organización que pueden afectar negativamente y que dificultan el logro de objetivos.	<b>OPORTUNIDADES</b> Situaciones externas a la organización que pueden influir positivamente en su desarrollo.	<b>E X T E R N O</b>
	<b>FORTALEZAS</b> Aspectos internos de la organización que pueden influir positivamente y que contribuyen al logro de objetivos.	<b>AMENAZAS</b> Situaciones externas a la organización que pueden influir negativamente en su desarrollo, llevándola a desaparecer.	

Fuente: (Prieto, 2018, p. 145)

Elaborado por: Roche, C. 2022.

El FODA aplicado en a la cooperativa determinara cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y de esta forma será analizado la situación en la que se encuentra a la cooperativa siendo una base para plantear acción que ayuden a alcanzar los objetivos institucionales.

#### 1.8.4.10. Formulación estratégica estrategias

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo; estas incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. (López, 2018, p.2).

#### **Estrategias que desarrolla la matriz de análisis DOFA**

“Para realizar el análisis DOFA se va relacionando las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, obteniendo de esta manera las estrategias FA, FO, DA y DO” (Navajo, 2018, pp.85 – 89).

La elaboración de esta matriz es aprovechar las fortalezas y oportunidades para vencer las debilidades y evitar las amenazas.

**Tabla 6-1:** Matriz de estrategias DOFA

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2. <b>FORTALEZAS (F)</b></li> <li>3. Hacer lista de</li> <li>4. fortalezas</li> <li>5.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2. <b>DEBILIDADES (D)</b></li> <li>3. Hacer lista de debilidades</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2. Hacer lista de</li> <li>3. oportunidades</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>ESTRATEGIAS (FO)</b></li> <li>2. Usar las fortalezas</li> <li>3. para aprovechar las</li> <li>4. oportunidades</li> <li>5. <b>OFENSIVO</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>ESTRATEGIAS (DO)</b></li> <li>2. Vencer, superar las debilidades al</li> <li>3. aprovechar las oportunidades</li> <li>4. <b>ADAPTATIVO</b></li> <li>5.</li> </ol>
<b>AMENAZAS (A)</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2. Hacer lista de</li> <li>3. Amenazas</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>ESTRATEGIAS (FA)</b></li> <li>2. Usar las fortalezas</li> <li>3. para evitar las</li> <li>4. amenazas</li> <li>5. <b>DEFENSIVO</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>ESTRATEGIAS (DA)</b></li> <li>2. Superar las debilidades y evitar las</li> <li>3. amenazas</li> <li>4. <b>IMAGINATIVO</b></li> <li>5.</li> </ol>

**Fuente:** (Prieto, 2018, p. 146)

**Elaborado por:** Roche, C. 2022.

#### 1.8.4.11. Filosofía corporativa

### Misión

La Misión es la declaración de la “razón de ser” de una empresa, responde a la pregunta clave “¿cuál es nuestro negocio?”; una declaración de la misión es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia. También se puede decir que la misión es el marco de referencia máximo de una organización para lograr sus objetivos; representa la identidad y personalidad de la organización. (Navajo, 2018, p.99).

**Tabla 7-1:** Componentes que debe tener la Misión

<b>MISIÓN</b>	
<b>Componentes</b>	<b>Preguntas Claves</b>
Identidad	¿Quiénes Somos?
Propósito	¿Para qué existimos?
Acciones Institucionales	¿Qué Hacer?
Productos	¿Cuáles son los productos que ofertamos?
Beneficiarios	¿Para quienes trabajamos?
Principios	¿Por qué lo Hacemos?

**Fuente:** (Navajo, 2018, p. 104)

**Elaborado por:** Roche, C. 2022.

## Visión

La Visión es la imagen de un futuro deseado ambicioso, que está relacionado con el cliente interno y externo de la organización. Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?”. También podemos definirla como la diferenciación y el posicionamiento deseado por la organización en un determinado plazo. (Navajo 2018, pp.106 – 107).

La visión debe contener los siguientes elementos:

- a. Panorama del futuro.
- b. Marco competitivo.
- c. Objetivos fundamentales.
- d. Fuentes de ventajas competitivas. (Navajo 2018, p.56).

**Tabla 8-1:** Componentes que debe tener la Visión

VISIÓN	
Componentes	Preguntas Claves
Características de la entidad en relación a su entorno.	¿Cuál es la imagen deseada? ¿Cómo seremos en el futuro?
Características de los productos.	¿Cómo se esperan que sean los productos de la entidad?
Características de la entidad en relación a la organización interna.	¿Con que tipo de personal se espera contar?
Beneficiarios	¿Cuáles serán los beneficiarios?

Fuente: (Navajo, 2018, p. 108).

Elaborado por: Roche, C. 2022.

La identificación estrategias es determinar el proceso que requiere el involucramiento de toda la organización para alcanzar las metas propuestas mediante la aplicación de la misión, visión, valores, políticas, objetivos y cada una de ellas se encuentren favorables para los colaboradores y estos pueda cumplir considerando su punto de partida que es el cumplimiento de ser reconocidos ante la sociedad y de esta forma brindar servicios financieros de calidad.

### 1.8.4.12. Determinación de los objetivos estratégicos

Según Steiner (2018, p. 15) afirma. “Los objetivos son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que pretendemos alcanzar con nuestra propia acción; representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias”.

Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa; cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo. Se establecen con frecuencia en términos como crecimiento en activos, crecimiento en ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza

de diversificación, grado y naturaleza de integración vertical, ganancias por acción y responsabilidad social. (Navajo, 2018, p.109 -114).

#### **1.8.5. Plan de acción**

Los planes de acción involucran a toda la institución, lo extraordinario de todo esto es que, como resultado final se logra un mapa de acuerdos básicos de operación general, donde quedan expresadas todas y cada una de las acciones necesarias que componen la red de gestión, para alcanzar la meta de la empresa. (López, 2018)

El plan de acción al ser aplicado las estrategias y objetivos en a la cooperativa es importante para una correcta ejecución y avance de los proyectos que tiene la cooperativa y de esta forma cumplir los objetivos y metas esperadas ya sean estas a corto o mediano plazo entre ellas está la recuperación y cartera vencida.

#### **1.8.6. Plan operativo anual (POA)**

El plan operativo anual es un documento formal en que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad los objetivos a conseguir. El POA debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad. (López, 2018)

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

### **Elaboración de un POA**

1. Determinación de los objetivos operacionales.
2. Formulación de las metas y la elección de los indicadores correspondientes.
3. Precisión de actividades.
4. Programación y presupuestación. (López, 2018)

#### **La formulación de las metas y la elección de los indicadores correspondientes.**

La formulación de indicadores debe hacerse en función de cada objetivo operacional. Debe diferenciarse los indicadores operativos de los indicadores de impacto, los primeros se refieren a los cambios logrados en la institución, los segundos a aquellos previstos para la población

objetivo; en este caso de lo que se trata es de determinar cuáles son los indicadores de impacto que evidenciaran el logro de cada objetivo operacional.

### **Precisión de las actividades**

Consiste en precisar qué actividad deben realizarse para lograr cada objetivo operacional; obliga a preguntarse cómo puede alcanzarse la meta determinada. Las actividades, a su vez, deberán considerarse en relación directa con los recursos disponibles, en particular con respecto a los recursos humanos. Algunas actividades deben realizarse en periodos fijos; otras, cuando sea conveniente.

### **Programación y Presupuestación**

Consiste en ubicar cada actividad en relación a la fecha de su realización y de su ejecutor responsable y los costos de los programas propuestos, para alcanzar los objetivos y datos cuantitativos, que permiten medir las relaciones y el trabajo conforme a cada programa.

El plan operativo plasma las estrategias de acción que se plasmara para la cooperativa y servirán para concretar las metas que se desea alcanzar durante el año es llegar a los clientes que están en mora y poder socializar para que estos renegocien en la deuda que están en la cooperativa mediante estrategias y cada uno de ellos tendrá un costo que será plasmado.

#### ***1.8.7. Evaluación y control estratégico***

La evaluación y control estratégico es un proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y valoración de cualquier actividad, sobre la base de criterios y puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto de tales criterios y puntos de referencia.

La efectividad de la evaluación y control depende de la formulación clara y concisa de los objetivos y de la disposición de información veraz y continua sobre las variables objeto de control.

El control y evaluación de la estrategia es verificar el cumplimiento de todo lo desarrollado para mejorar la cooperativa y permita medir el progreso mediante indicadores para constantemente ir erradicando las falencias que se presenten.

## **1.9. Marco conceptual**

### ***1.9.1. Estructura organizacional***

Según Meza (2021, p.28) menciona que es importante para todas las instituciones con o sin fines de lucro gozar de una eficiente estructura organizacional, sus beneficios permiten identificar todas sus particularidades satisfaciendo las necesidades que se encuentre en sus departamentos, es necesario saber que para encontrar el éxito de una empresa siempre dependerá del orden en su estructura organizacional.

### ***1.9.2. Estados financieros***

Se denominan estados financieros a los balances de situación y de resultados que se elaboran a la finalización de cada ejercicio contable. Los estados financieros determinan la situación económica de la COAC al final de un ciclo contable para aplicar se desarrollará el análisis comparativo del año 2020-2021 para conocer el grado de eficacia económica que mantuvo la cooperativa. (Puerta, Vergara & Huertas, p. 85-104).

### ***1.9.3. Balance general***

El balance general presenta la situación financiera del ente económico a una fecha determinada; debe elaborarse por lo menos una vez por año, al cierre de cada periodo contable. El balance general de la COAC nos brinda información sobre los activos, pasivos y patrimonio neto de cada uno de los ciclos económicos para la investigación se considera los datos correspondientes del año 2020-2021 para verificar el nivel de cartera vencida. (Puerta, Vergara & Huertas, p. 85-104).

### ***1.9.4. Estado de resultados***

Este estado resume las transacciones correspondientes a los ingresos y egresos que tienen lugar en un periodo, con el objeto de determinar la ganancia o pérdida que el negocio obtuvo en las actividades de operación; sirve como orientador en la toma de decisiones. El estado de resultados nos muestra la información relativa a los logros alcanzados por la administración de la COAC durante un periodo determinado; y esto se debe a los esfuerzos que se realizaron para alcanzar dichos logros superando cualquier adversidad existente. (Puerta, Vergara & Huertas, p. 85-104).

### ***1.9.5. Rentabilidad***

La rentabilidad es una manera de crear utilidades direcciona y define la estabilidad en la que se encuentra las empresas, se relación con la parte económica y financiera, su objetivo principal es generar recursos económicos las cuales sean necesarias para invertir en otro tipo de actividades. (Urbina, 2021, p. 28)

#### **1.9.6. Rentabilidad económica**

Esta rentabilidad reconoce el regreso de todos los activos, se identifica con el Roa, y se asimila con las utilidades antes de impuestos y su total de activos que mantiene la organización, finalmente su relación está ligada con el ROI. (Urbina, 2021, p. 28)

#### **1.9.7. Rentabilidad financiera**

La rentabilidad financiera es necesaria para conocer el redito que se adquiere por el capital propio, generaliza la dependencia de la asignación del rendimiento, de manera que se identifica indicadores las cuales son de vital importancia al momento de generar recursos económicos a beneficio de los accionistas. (Ortega, Vásquez & Vásquez, 2021, p. 4)

## CAPITULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque investigativo

Para la presente investigación se requiere del enfoque mixto, según Vásquez (2020, pp. 19-20) menciona que este método de investigación recolecta datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación. Es decir, combina los dos enfoques, de manera que facilita comprender las problemáticas de las investigaciones.

Este enfoque de investigación, por su consecuente estudia las dos combinaciones tanto cuantitativas y cualitativas, por ello para poder encontrar las causas y efectos necesariamente se requirió de un estudio cuantitativo, mientras tanto mediante el cualitativo podremos encontrar el comportamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda.

##### 2.1.1. Metodología cuantitativa

El uso de esta metodología cuantitativa es muy importante a la hora de recolectar datos numéricos, además ayuda identificar las causas y efectos, de manera que, fue de gran valor la aplicación del presente estudio del “Plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba, periodo 2022-2026.

##### 2.1.2. Metodología cualitativa

La investigación cualitativa fue muy importante para el presente estudio, donde se conoce los comportamientos y en contexto general encontramos la realidad de los acontecimientos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito y las mismas nos permitirá llegar a nuestro objetivo de estudio.

#### 2.2. Nivel de investigación

##### 2.2.1. Exploratorio

El autor Ramos (2020, pp. 1-2) menciona que esta investigación es utilizada en la metodología cuantitativa y metodología cualitativa, su relevancia exploratoria se adapta en acontecimientos de investigaciones previas y tienen como objetivo encontrar sus características.

La aplicación en el presente estudio de la COAC, se basa en el nivel exploratorio donde se utilizó la investigaciones cuantitativas y cualitativas, engloba los acontecimientos que puede suscitar, y permite encontrar características de investigación y será aplicado al momento de ejecutar el análisis FODA y análisis financiero.

### **2.2.2. Descriptivo**

Según Guevara, Verdesoto & Castro (2020) esta investigación determina las características de la población en la cual se encuentra el estudio, necesariamente esta investigación debe ser exacta y planificada, para poder tener resultados eficientes es necesario tener en cuenta los métodos de observación cuantitativos y cualitativos.

Este enfoque prioriza el estudio de la población, por ende, en la COAC se implementó una encuesta a los empleados, socios y entrevista, para obtener los resultados eficientes se describirá mediante un análisis, su aplicación emitirá facilidades para la presente investigación.

### **2.2.3. Explicativo**

Según Cabezas, Andrade & Torres (2018, p. 20) menciona que esta investigación exploratoria refleja probables acontecimientos demuestra con claridad lo que se requiere proponer para tener un mejor resultado.

Este estudio identifica las razones específicas de como ocurrió cualquier tipo acontecimientos, por ello para la presente investigación se aplicó el nivel explicativo donde se detallará de forma concreta las situaciones actuales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba, de manera que ayudará a obtener mejores resultados económicos.

## **2.3. Diseño de investigación**

Para la presente investigación se aplicó el diseño no experimental, por su consecuente este diseño no se puede tocar las variables, sus acontecimientos se analiza de forma normal, en su posterior es importante estudiarlo. Además, este diseño no crea situaciones, solo identifica los sucesos actuales. (Arispe, et.al., 2020, p. 10)

Por medio del diseño no experimental facilitará el desarrollo con las informaciones que nos proporciona la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba, por ello se tendrá muy en cuenta a los 7 empleados al momento de ejecutar la encuesta.

## 2.4. Tipo de estudio

La investigación descriptiva, determina las características de la población en la cual se encuentra el estudio, necesariamente esta investigación debe ser exacta y planificada, para poder tener resultados eficientes es necesario tener en cuenta los métodos de observación, cuantitativos y cualitativos. (Guevara, Verdesoto, & Castro, 2020)

Este tipo de estudio es descriptivo considerando que cada fase del plan estratégico será detallado y aplicada considerando las necesidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

## 2.5. Población y muestra

### 2.5.1. Población

Según Zapata (2020) menciona que la población identifica el número de personas de un segmento determinado como; países o ciudades, los resultados se puede mostrar de forma numérica, además es conocido como una herramienta que facilita al investigador encontrar las particularidades, eventos, y acontecimientos suscitados.

Para la presente investigación, el entorno de población se obtuvo mediante el número de socios que ascienden a 814 quienes podrán brindar la apreciación de la forma del trato y si cumple con lo que la COAC ofrece al público, al jefe de agencia, jefe de créditos, 2 asesores de crédito, atención al cliente, sistemas y cajera, serán ejes fundamentales para brindar información mediante el levantamiento de la encuesta y poder apreciar las necesidades para aplicar el plan estratégico.

**Tabla 9-2:** Entorno de la Población

Detalles	Valor Numérico
Jefe de Agencia	1
Empleados	6
Socios	814
TOTAL	821

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda.

**Realizado por:** (Roche,2021)

### 2.5.2. Muestra

La muestra es un conjunto de valores numéricos las mismas pertenecen a una población, se constituye por un gran número de observaciones mismas identifican el valor total. (López J. , 2018).

Para la ejecución de la muestra se tomó en cuenta el valor total de los empleados y a los socios que está conformado por 814 a los cuales se les aplicará la fórmula de la muestra.

### **Resolución**

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

N: Número Total de Socios

Za: Valor 1.96 elevado al cuadrado

P: Probabilidad porcentual de que el evento suceda 50%

Q: Probabilidad porcentual de que el evento no suceda 50%

D: Exactitud del estudio (del 5%)

$$n = \frac{814 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0,05^2(814 - 1) + 1.96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{814 * 3.8416 * 0.5 * 0.5}{0.0025(813) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{781.7656}{2.0325 + 0.9604}$$

$$n = \frac{781.7656}{2.9929}$$

$$n = 261$$

Los resultados obtenidos, según el cálculo de la muestra, nos indica que se debe realizar un total 261 encuestas a los socios de la cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda.

## **2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.6.1. Métodos de investigación**

#### **2.6.1.1. Método deductivo**

Según el autor (Castellanos, 2017, págs. 11-12) el método deductivo se centra en el razonamiento, su estudio ayuda a encontrar los resultados esperados, para la aplicación de este método se puede realizar de dos formas tanto directas como indirectas.

El método deductivo se aplicó en el presente trabajo investigativo del “Plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., por medio del método deductivo, nos

facilitará, obtener resultados esperados de la forma general a lo específico que sea concreta mediante estrategias que mejore la problemática de la COAC.

#### *2.6.1.2. Método inductivo*

Para Rodríguez & Pérez (2017, pp. 10-11) menciona que el método inductivo es una manera de razonar en la cual conduce de un conocimiento particular a un conocimiento general, además evidencia lo ordinario de fenómenos particulares. Se caracteriza por su constante repetición de sucesos y fenómenos reales, este método es muy conocido en el momento de una investigación científica, su evidente trabajo permite obtener información y su correspondiente conclusión.

La aplicación del método inductivo permitió facilidades las cuales ayudaron a llegar de lo particular de un conocimiento a lo general, por la misma razón su uso es de suma importancia para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba, de esta manera se podrá conocer los sucesos reales por la cual se ha suscitado los acontecimientos actuales.

#### *2.6.1.3. Analítico*

Según Orellana (2020) es un estudio en el que se utilizan las ciencias naturales y las ciencias sociales, de esta manera se puede encontrar las problemáticas y por medio de una hipótesis se resolverá las problemáticas.

La ampliación del método analítico permitirá indagar y encontrar las problemáticas, mediante ello podremos encontrar el punto crítico y ciertas hipótesis de manera que se podrá dar solución a las eventualidades presentadas dentro de la COC.

### ***2.6.2. Técnicas de investigación***

#### *2.6.2.1. Entrevista*

Esta técnica de investigación tuvo un gran valor para obtener una plática con el jefe de agencia Riobamba, de manera que nos facilitó para seguir avanzando y finalmente encontrar el total de la muestra, por lo tanto, se planteó un cuestionario con preguntas abiertas donde se apreciara las oportunidades y amenazas que plantea la COAC. (Laban, 2018, pp. 41-42)

#### *2.6.2.2. Observación*

Es importante la observación de manera sistémica los acontecimientos, la cual intervenga en el crecimiento institucional, esta técnica nos facilitó reunir las informaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda. de manera que será necesaria al momento de implementar las estrategias.

### ***2.6.3. Instrumentos de investigación***

#### *2.6.3.1. Encuesta*

Para el desarrollo de la encuesta se enfatizará acorde a la muestra y se realizará a los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda. Agencia Riobamba, con el objetivo de identificar el clima laboral, de manera que se pueda obtener todas las informaciones.

#### *2.6.3.2. Entrevista*

Proponer un dialogo con el jefe de agencia para identificar todas las incidencias, de forma que podamos brindar alternativas a los requerimientos existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda. Agencia Riobamba, para proponer el plan estratégico que ayude a fomentar estrategias que mejore a la rentabilidad de la organización.

## CAPITULO III

### 3. MARCO PROPOSITIVO

#### 3.1. Resultados

##### 3.1.1. Análisis e interpretación de resultado

3.1.1.1. Entrevista dirigida al jefe de agencia de la cooperativa de ahorro y crédito Kisapincha, Ing. Segundo Pedro Maesa Guayan.

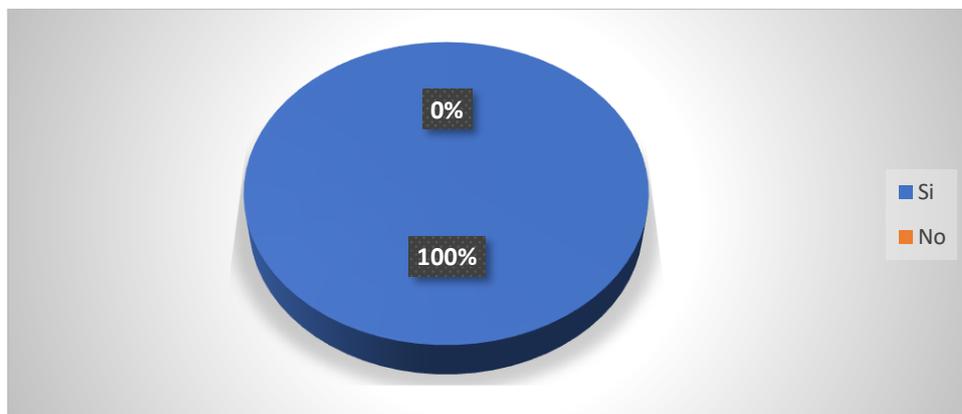
#### 1. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba, ¿cuenta con un plan estratégico?

**Tabla 10-3:** Evidencia del plan estratégico

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	1	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 1-3.** Evidencia del plan estratégico

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

La cooperativa actualmente no cuenta con un plan estratégico, pero estamos muy interesados en la implementación por sus beneficios y de esta manera la institución pueda crecer a nivel nacional, porque el objetivo es encontrar la solidez y lógicamente ser un ente de confianza para nuestros socios.

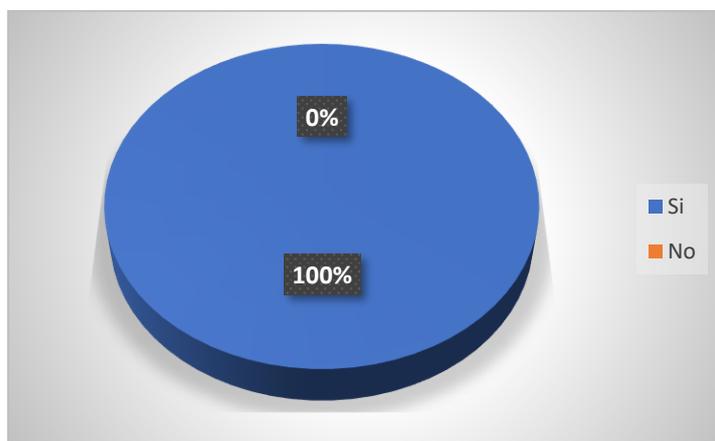
**2. ¿Usted cree conveniente crear o modificar el manual de políticas institucional para alcanzar los resultados esperados, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba?**

**Tabla 11-3:** Modificar el manual de políticas institucional

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	1	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 2-3.** Modificar el manual de políticas institucional

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

Actualmente las políticas de la institución han generado problemáticas puesto a que no existe un cumplimiento a los estatutos acordados; muchos de los empleados no acatan a la normativa, sería necesario modificar algunos aspectos siempre y cuando exista la aprobación de nuestro gerente general.

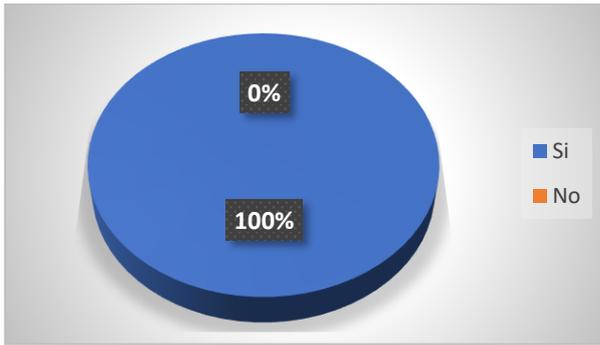
**3. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba, ¿trabaja constantemente en innovar para ser competitiva en el mercado?**

**Tabla 12-3:** Innovar para ser competitiva en el mercado

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	1	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 3-3.** Innovar para ser competitiva en el mercado

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Roche, C. 2021.

Si realmente siempre estamos pendientes de la innovación de la institución, pero creemos que si es necesario desarrollar otro tipo de estrategias puesto a que no satisface nuestras necesidades de manera se pueda llegar con más firmeza a los hogares de las familias Riobambeñas.

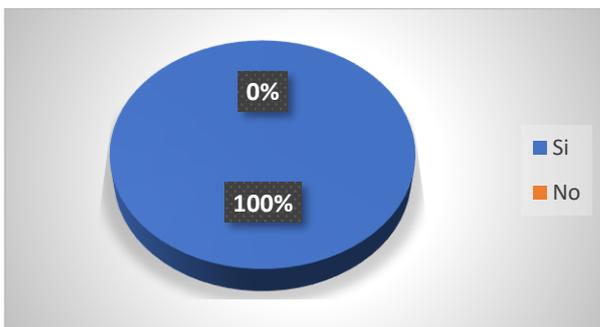
**4. ¿Cree usted que con el plan estratégico se puede mejorar el desempeño del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba?**

**Tabla 13-3:** Mejorar el desempeño del personal

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	1	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Roche, C. 2021.



**Gráfico 4-3.** Mejorar el desempeño del personal

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Roche, C. 2021.

Efectivamente por medio del plan estratégico si pudiéramos mejorar el desempeño del personal de cada uno de ellos colaborados y ayudara a tomar decisiones para mejorar los aspectos negativos

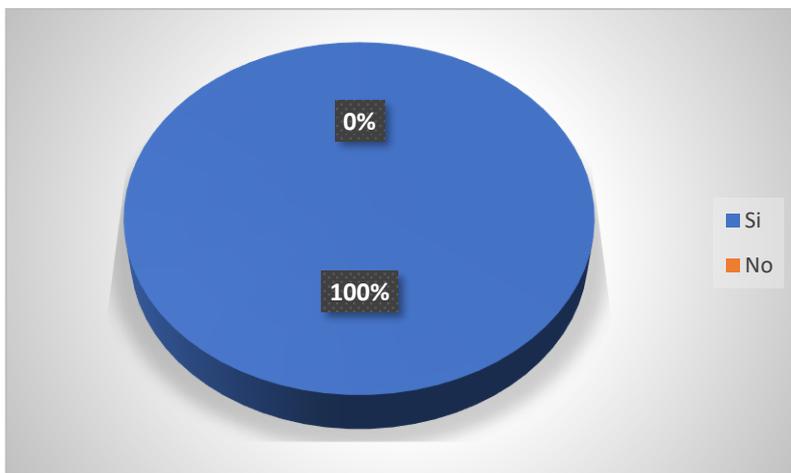
**5. ¿Cree usted que al contar con un plan estratégico se incrementará la cartera de clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba?**

**Tabla 14-3:** Incremento de la cartera de clientes

<b>Detalle</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Relativo</b>
Si	1	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Roche, C. 2021.



**Gráfico 5-3.** Incremento de la cartera de clientes

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Roche, C. 2021.

Conociendo los beneficios y la importancia del plan estratégico pienso que, si la cartera de clientes se incrementara y lógicamente como institución eso es el objetivo, si bien es cierto las cooperativas vivimos de los socios puesto a que sin ellos sería el fin de la vida institucional.

### 3.1.1.2. Encuesta a los empleados

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KISAPINCHA

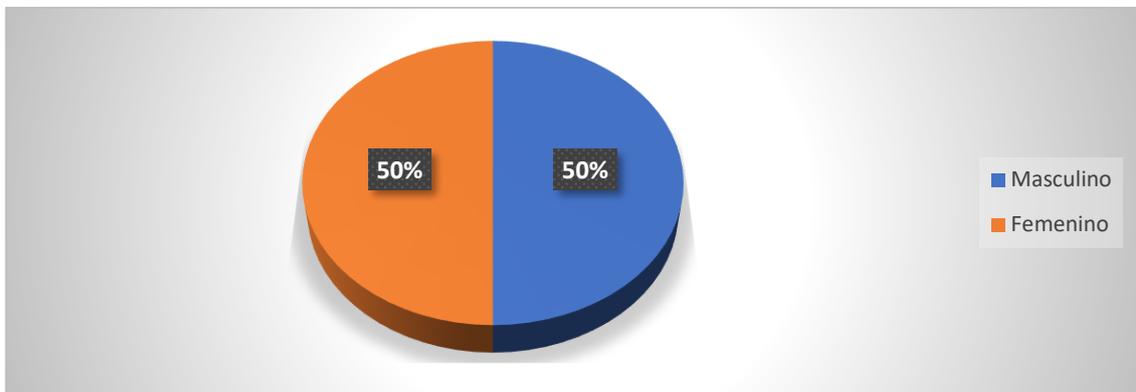
### 1. Genero

**Tabla 15-3:** Genero del encuestado

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Masculino	2	50%
Femenino	2	50%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 6-3.** Genero del encuestado

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

### Análisis

De la encuesta realizada a los socios encuestados se puede evidenciar que el 50% son hombres y el 50% son mujeres.

### Interpretación

De los empleados encuestados dentro de la cooperativa se puede observar si existe equidad de género para realizar sus labores cotidianas.

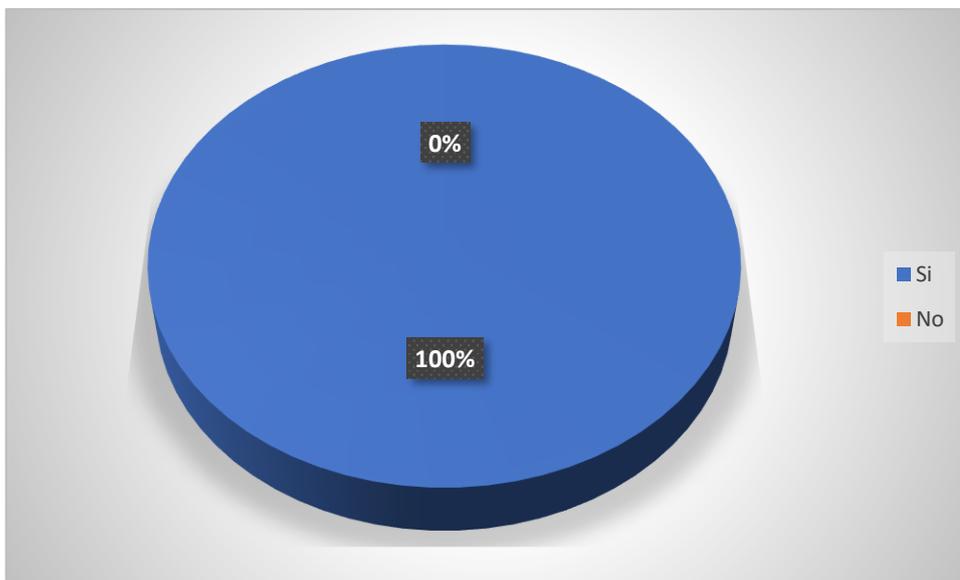
**2. ¿Conoce usted a cabalidad las tareas que debe realizar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba?**

**Tabla 16-3:** Conocimiento de las tareas que realiza la Cooperativa

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	4	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 7-3.** Conocimiento de las tareas que realiza la Cooperativa

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

**Análisis**

De los empleados encuestados se puede evidenciar que 100% conocen las actividades y tareas la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda. en sus puestos de trabajo

**Interpretación**

Los empleados de la COAC están empoderados con las actividades que deben realizar en sus áreas de trabajo que acatar el cual es favorable para que la cooperativa cumpla sus objetivos de brindar un servicio de calidad.

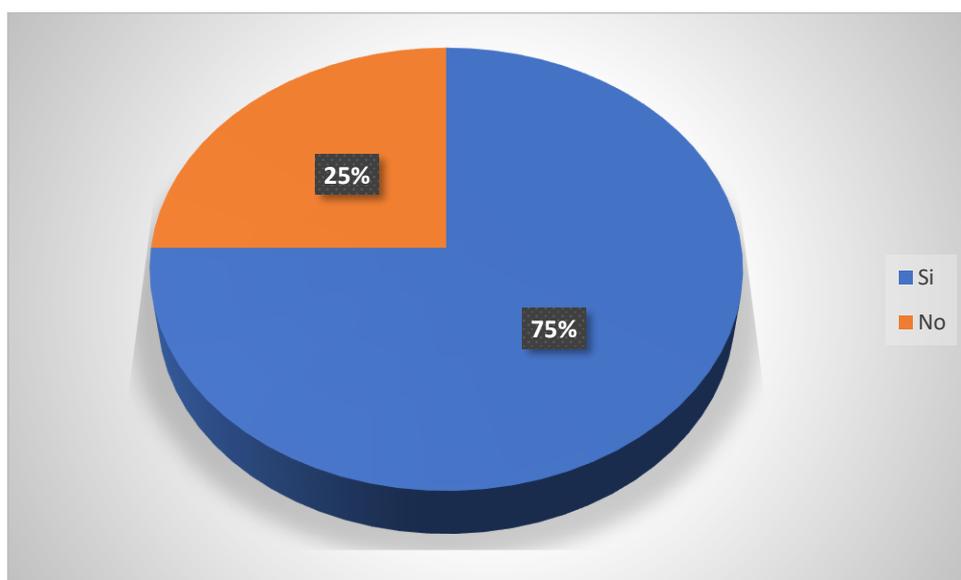
### 3. ¿Cuenta usted con un manual de procedimientos de descripción de su puesto?

**Tabla 17-3:** Manual de procedimientos y descripción de puesto

<b>Detalle</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Relativo</b>
Si	3	75%
No	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 8-3.** Manual de procedimientos y descripción de puesto

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

#### **Análisis**

De los colaboradores menciona que el 75% menciona que conoce sus funciones para realizar sus actividades mientras que el 25% lo desconoce.

#### **Interpretación**

Dentro de la cooperativa en su mayoría los 3 colaboradores nos mencionan que ellos están empoderados con las funciones para realizar sus actividades mientras que 1 persona desconoce lo cual puede descarrilar el cumplimiento de objetivos institucionales.

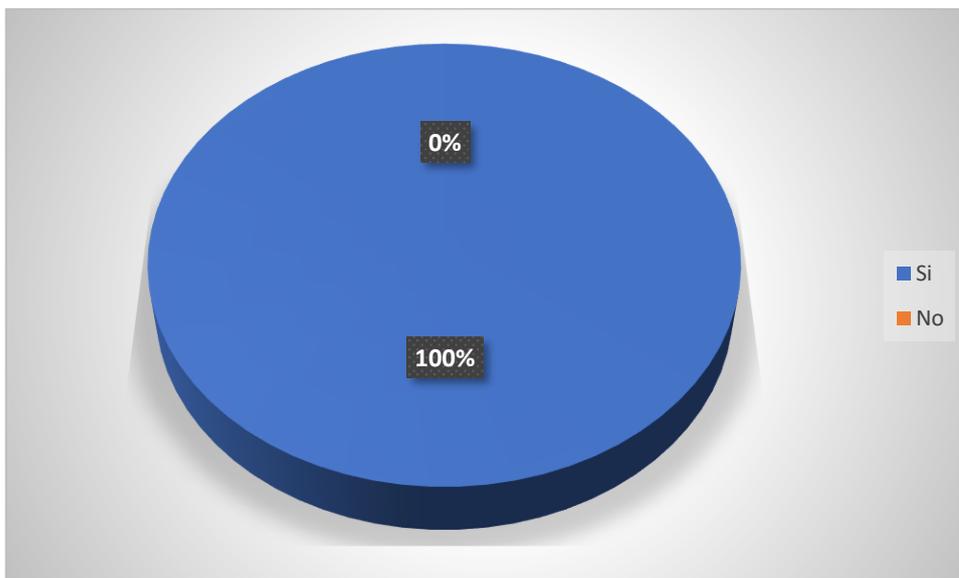
#### 4. ¿Conoce usted el proceso que implica su puesto de trabajo?

**Tabla 18-3:** Proceso que implica el puesto de trabajo

<b>Detalle</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Relativo</b>
Si	4	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 9-3.** Proceso que implica el puesto de trabajo

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

#### **Análisis**

De los trabajadores el 100% de los encuestados mencionan que estas empoderados con el puesto de trabajo.

#### **Interpretación**

Dentro de la empresa los colaboradores si conocen sus actividades y funciones que deben desarrollar lo cual no existe duplicidad de funciones siendo favorable para ejecutar un buen servicio a los socios de la COAC para que estos se sientan satisfecho con el servicio brindado.

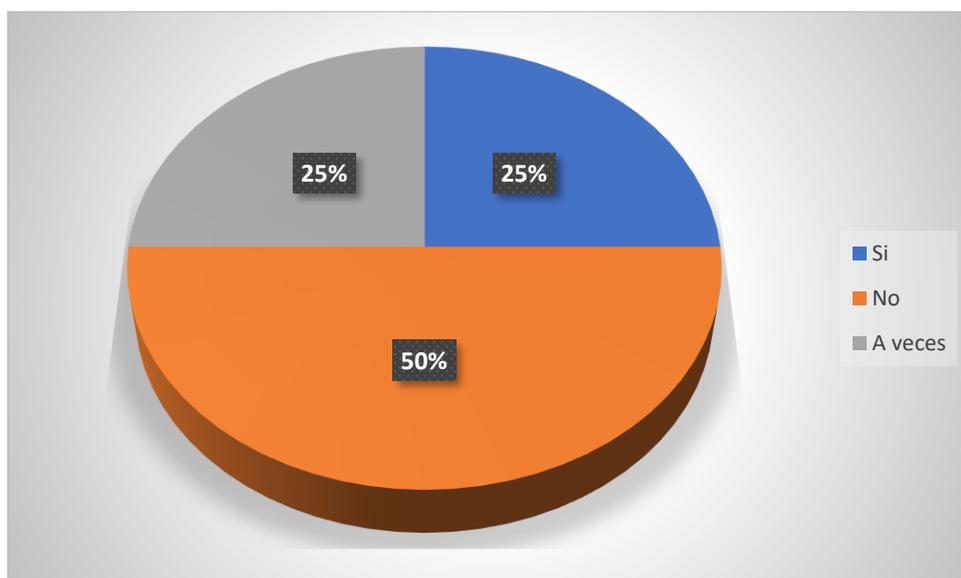
## 5. ¿En la Cooperativa existe el pago de horas suplementarios y extraordinarios?

**Tabla 19-3:** Pago de horas suplementarios y extraordinarios

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	1	25%
No	2	50%
A veces	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 10-3.** Pago de horas suplementarios y extraordinarios

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

### Análisis

De los encuestados menciona que el 50% no exististe el pago de hora suplementarias, mientras que el 25% menciona que sí y el 25% restante menciona que a veces.

### Interpretación

Al ejecutar a la encuesta se determinó que la mitad de colaboradores menciona que no reciben remuneración adicional por su tiempo en horas extras incumpliendo el código de trabajo que rige en nuestro país.

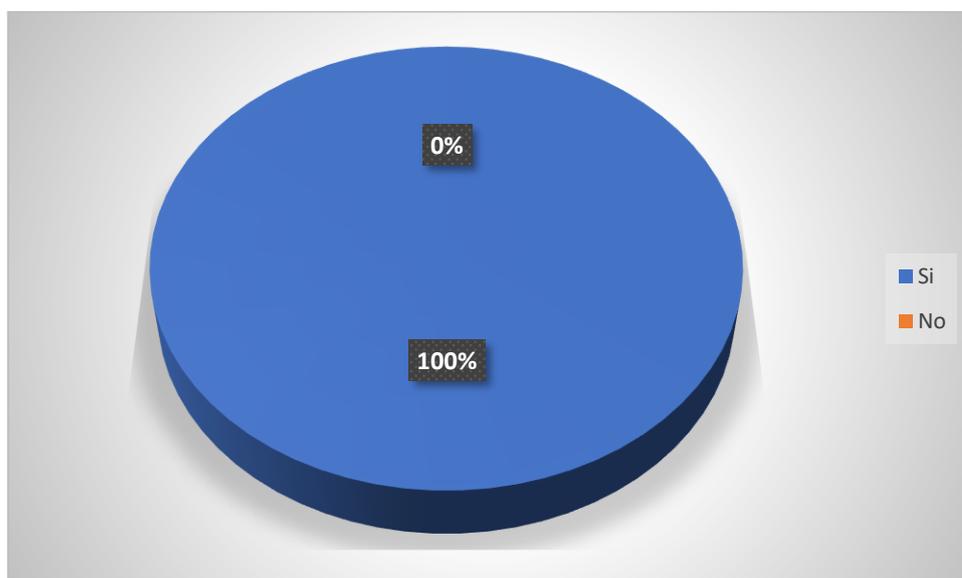
## 6. ¿Existe un buen clima laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba?

**Tabla 20-3:** Clima laboral dentro de la Cooperativa

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	4	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 11-3.** Clima laboral dentro de la Cooperativa

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

### Análisis

Del total de los trabajadores el 100% de encuestados menciona que tienen buen clima laboral dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha.

### Interpretación

Dentro de la cooperativa existe un clima laboral adecuado donde colaborador se siente conforme y puede desarrollar las actividades de forma correcta para que exista un buen desempeño al ejercer su trabajo y brindar un servicio de calidad.

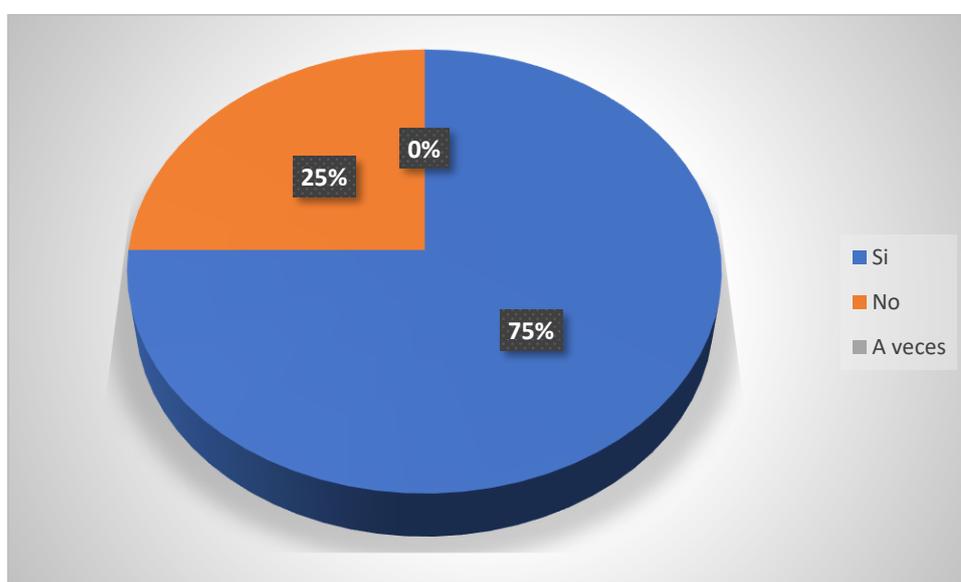
## 7. ¿Desarrollan capacitaciones al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba?

**Tabla 21-3:** Desarrollo de capacitaciones al personal de la Cooperativa

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	3	75%
No	1	25%
A veces	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 12-3.** Desarrollo de capacitaciones al personal de la Cooperativa

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

### Análisis

Dentro de los encuestados nos menciona el 75% que el desarrollan capacitaciones al personal de la Cooperativa mientras que el 25% menciona que no.

### Interpretación

Dentro de la cooperativa existe capacitaciones, pero no son adecuadas para las distintas áreas de trabajado considerando que dichas capacitaciones conllevan en general y no de acorde a las actividades a que desarrolla los colaboradores.

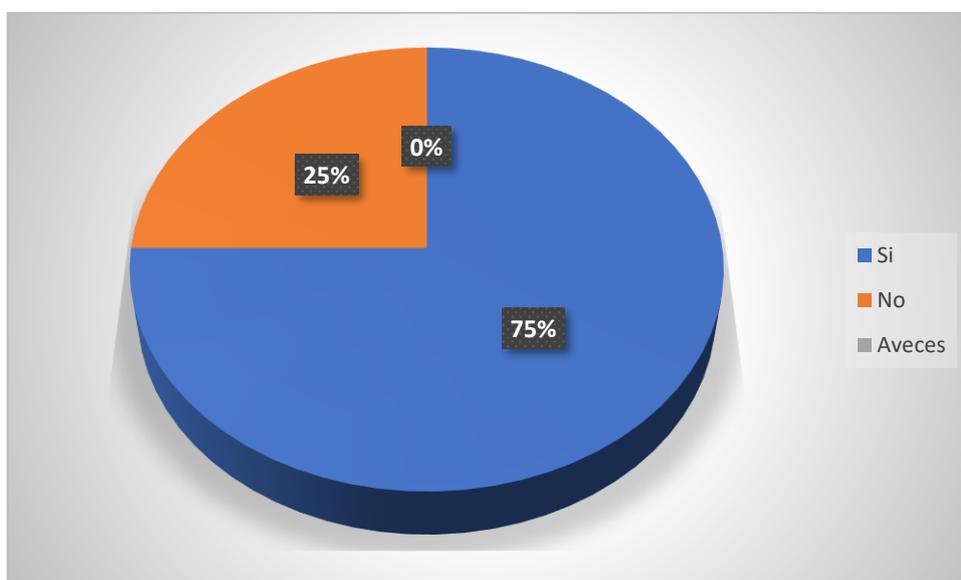
## 8. ¿Las actividades de los empleados son acorde a su perfil profesional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba?

**Tabla 22-3:** Actividades de los empleados son acorde a su perfil profesional

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	3	75%
No	1	25%
A veces	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 13-3.** Actividades de los empleados son acorde a su perfil profesional

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

### Análisis

Del total de encuestados nos mencionan que el 75% las actividades que ejercen son acorde a su perfil profesional mientras que el 25% menciona que no.

### Interpretación

Dentro de la cooperativa las funciones desarrolladas dentro de la cooperativa son acorde a las actividades que desarrollan considerando que es favorable para la COAC ya que ayude a cumplir con el objetivo institucional.

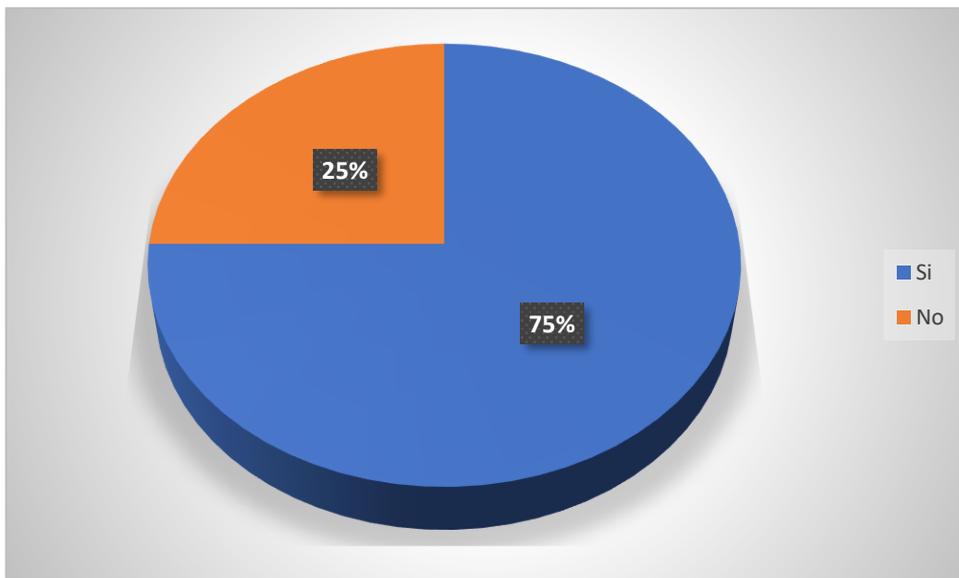
## 9. ¿El salario que usted percibe cumple sus expectativas?

**Tabla 23-3:** Expectativa del salario que percibe

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	3	75%
No	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 14-3.** Expectativa del salario que percibe

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

### Análisis

De los colaboradores encuestados se percibió que el salario que ellos reciben el 75% está de acuerdo mientras que el 25% no está de acuerdo.

### Interpretación

De los colaboradores encuestados se puede evidenciar que están de acuerdo con el sueldo que perciben cumpliendo lo establecido en el código de trabajo, pero debemos considerar si existe trabajo adicional sea remunerado de acuerdo a lo establecido en el contrato por tal motivo no se siente conforme un colaborador.

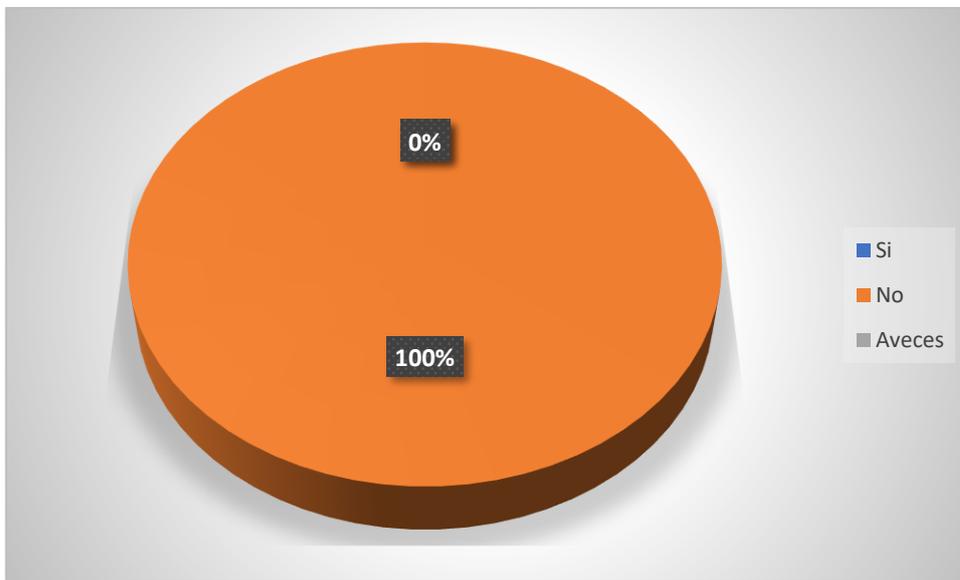
**10. ¿Existe un buen manejo de la parte contable para que el nivel directivo de la Cooperativa tome decisiones?**

**Tabla 24-3:** Comunicación entre el nivel directivo de la Cooperativa

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	0	0%
No	4	100%
A veces	0	0%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 15-3.** Comunicación entre el nivel directivo de la Cooperativa

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

**Análisis**

Dentro de la cooperativa no existe un buen manejo contable por lo cual incide en mora y afecta a la toma de decisiones por parte de nivel directivo.

**Interpretación**

De las personas encuestadas nos menciona que no existe un buen manejo de la contabilidad por lo tanto incide que esta no puedo tomar decisiones para recuperar la cartera de manera oportunas y adecuadas para ser rentables en el mercado y solventar la liquides de la COAC.

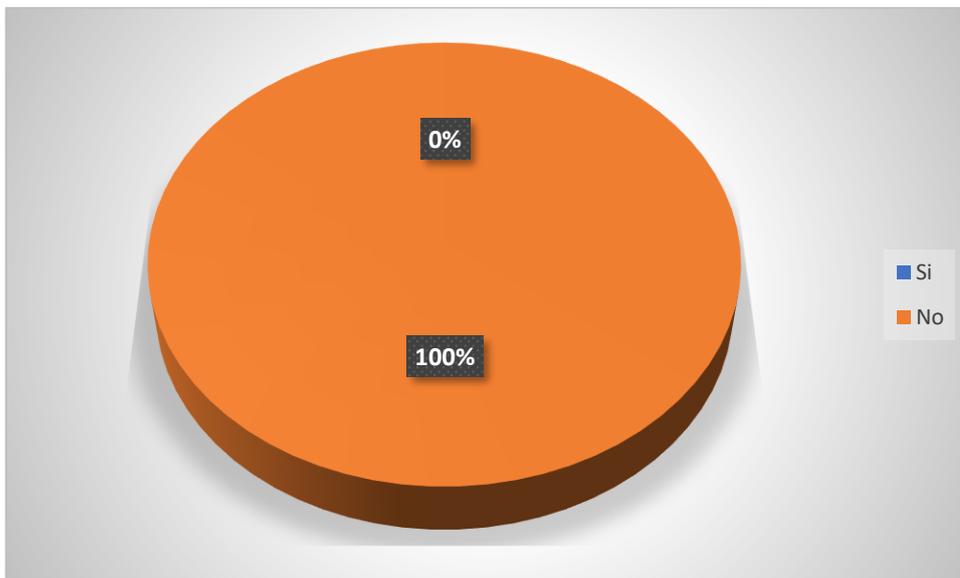
**11. ¿El trabajo en conjunto ha permitido lograr la recuperación de cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba?**

**Tabla 25-3:** Recuperación de cartera

<b>Detalle</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Relativo</b>
Si	0	0%
No	4	100%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Roche, C. 2021.



**Gráfico 16-3.** Recuperación de cartera

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Roche, C. 2021.

### **Análisis**

De los colaboradores encuestado el 100% mencionan que el trabajo de recuperación de cartera no es apropiado lo que permitido lograr todos los objetivos propuestos en la Cooperativa.

### **Interpretación**

Dentro de la cooperativa el trabajo las políticas y estrategias de colocación de crédito no son apropiadas para lograr todos los objetivos propuestos el cual ayuda a que cada colaborador este empoderado en las actividades a ejecutar.

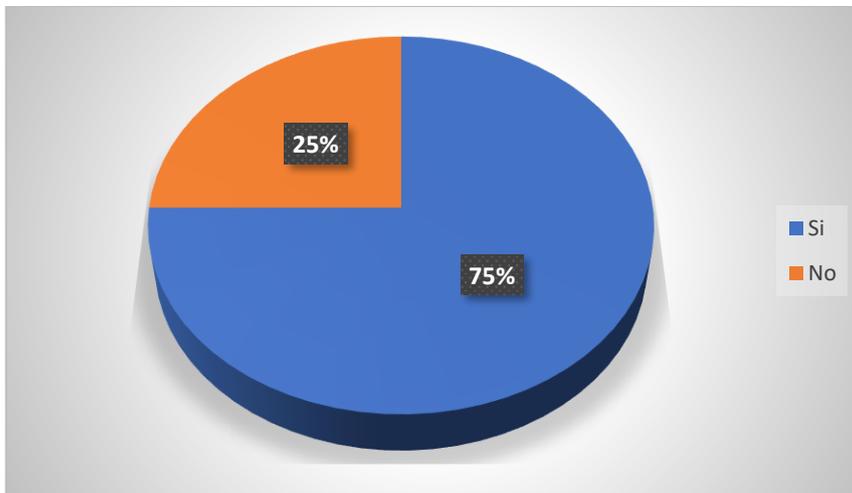
**12. Usted cree que la falta de un plan estratégico es eminente para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba, no haya incrementado su número de socios a comparación de otras agencias.**

**Tabla 26-3:** Falta de un plan estratégico

<b>Detalle</b>	<b>Valor Absoluto</b>	<b>Valor Relativo</b>
Si	3	75%
No	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 17-3.** Falta de un plan estratégico

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

### **Análisis**

De los colaboradores encuestados menciona que el 75% un plan estratégico es eminente para que la Cooperativa incremente sus ingresos mientras que el 25% menciona que no.

### **Interpretación**

Dentro de la cooperativa el personal que labora en el menciona que es importante un plan estratégico siendo eminente para que la Cooperativa logre cumplir todos sus objetivos, estrategias y fomente adecuadamente la filosofía corporativa para lograr incrementar sus ingresos.

### 3.1.1.3. Encuesta a los socios

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KISAPINCHA

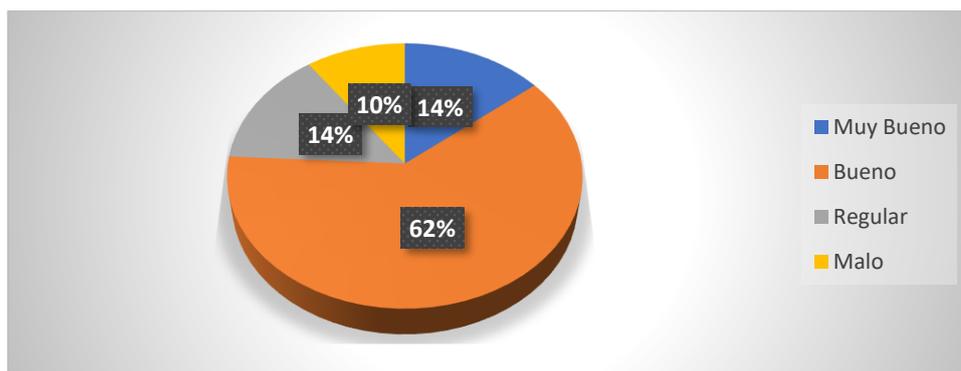
### 1. ¿Cómo calificaría usted los servicios prestados del personal de la Cooperativa?

**Tabla 27-3:** Calificación de los servicios prestados del personal de la COAC

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Bueno	37	14%
Bueno	161	62%
Regular	37	14%
Malo	26	10%
<b>Total</b>	<b>261</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 18-3.** Calificación de los servicios prestados del personal de la COAC

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

### Análisis

De los socios encuestados califican el servicio a sus colaboradores de la siguiente forma muy bueno 14%, bueno 62%, regular 14% y malo 10%

### Interpretación

Los socios mencionan que el servicio recibido por parte de los colaboradores es bueno que no es tan favorable la clasificación por parte del socio considerando que existe anomalías a la hora de brindar el servicio.

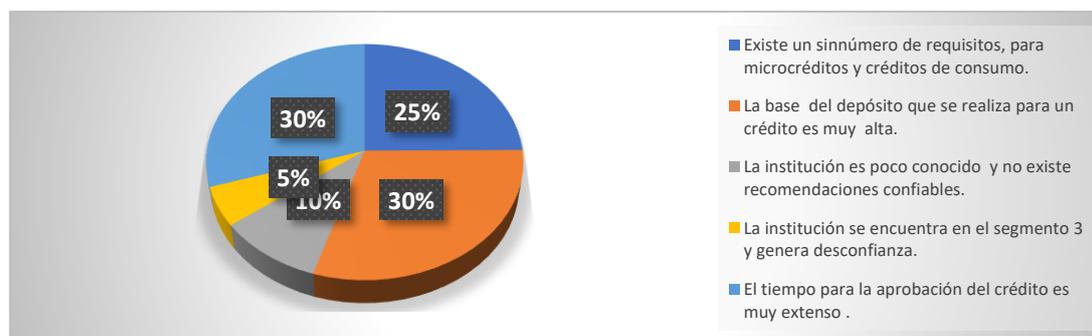
## 2. ¿Cuáles son los factores que considera usted impiden contraer un crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda.?

**Tabla 28-3:** Factores que impiden contraer un crédito

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Existe un sinnúmero de requisitos, para microcréditos y créditos de consumo.	65	25%
La base del depósito que se realiza para un crédito es muy alta.	78	30%
La institución es poco conocido y no existe recomendaciones confiables.	26	10%
La institución se encuentra en el segmento 3 y genera desconfianza.	14	5%
El tiempo para la aprobación del crédito es muy extenso.	78	30%
<b>Total</b>	<b>261</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 19-3.** Factores que impiden contraer un crédito

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

### Análisis

De los socios encuestados indican los factores que considera usted impiden contraer un crédito en la cooperativa que existe un sinnúmero de requisitos, para microcréditos y créditos de consumo 25%, la base del depósito que se realiza para un crédito es muy alta 30%, la institución es poco conocido y no existe recomendaciones confiables 10%, la institución se encuentra en el segmento 3 y genera desconfianza 5%, el tiempo para la aprobación del crédito es muy extenso 30%

### Interpretación

De los colaboradores encuestados menciona que los factores que impiden un crédito es la base del depósito que se realiza para un crédito es muy alta y el tiempo es demasiado largo considerando que muchos créditos que el socio necesita son para pronta ejecución de una actividad.

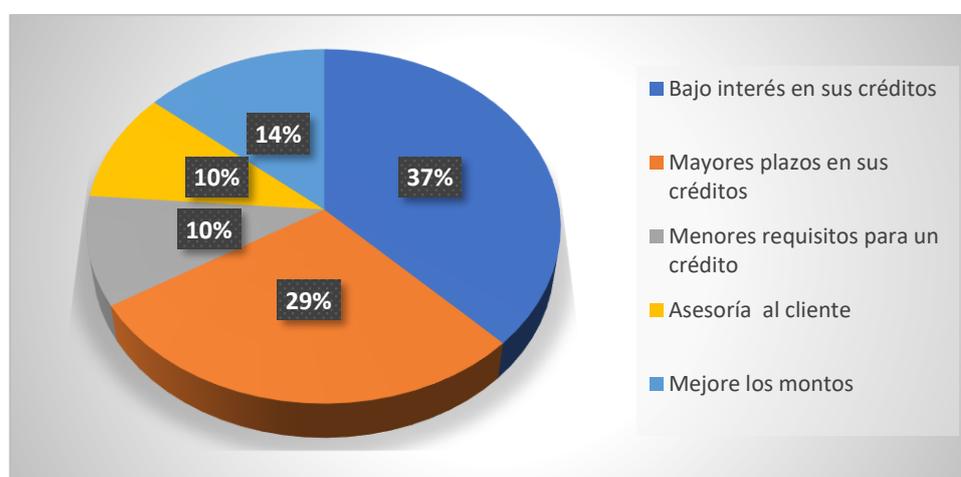
### 3. ¿Qué cree usted que debería mejorar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda. en relación con los productos financieros?

**Tabla 29-3:** Mejora la relación con los productos financieros

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Bajo interés en sus créditos	98	38%
Mayores plazos en sus créditos	75	29%
Menores requisitos para un crédito	26	10%
Asesoría al cliente	26	10%
Mejore los montos	36	14%
<b>Total</b>	<b>261</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 20-3.** Mejora la relación con los productos financieros

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

#### Análisis

Los socios encuestados mencionan que debería mejorar la Cooperativa en los siguiente bajo interés en sus créditos 38%, mayores plazos en sus créditos 29%, menores requisitos para un crédito 10%, asesoría al cliente 10% y mejore los montos 14%

#### Interpretación

Los socios mencionan que la cooperativa debe bajar interés en sus créditos considerando que son elevados y no todos pueden acceder un crédito ya que no se puede cancelar el préstamo porque las inversiones muchas de las ocasiones no son rentables.

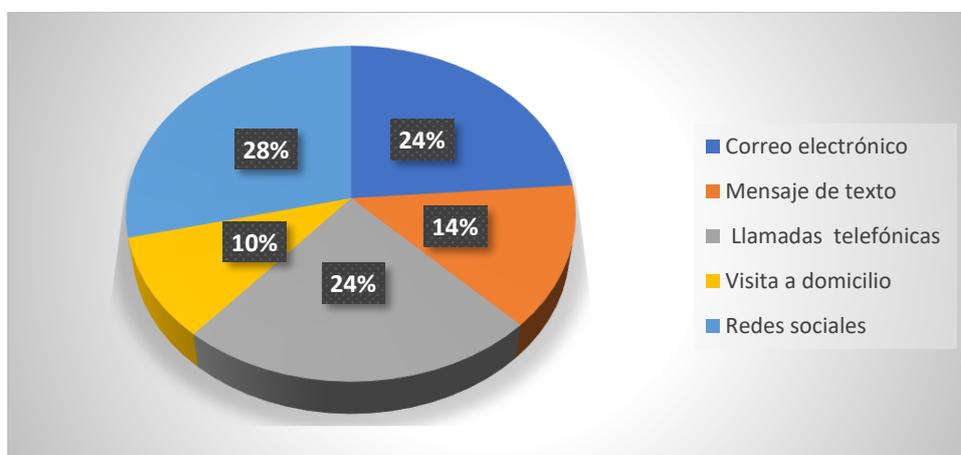
#### 4. ¿Usted como socio como le gustaría recibir información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda.?

**Tabla 30-3:** Recibir información de la Cooperativa

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Correo electrónico	62	24%
Mensaje de texto	36	14%
Llamadas telefónicas	62	24%
Visita a domicilio	26	10%
Redes sociales	75	29%
<b>Total</b>	<b>261</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 21-3.** Recibir información de la Cooperativa

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

#### Análisis

De los socios encuestados menciona que le gustaría recibir información de la cooperativa de la siguiente manera correo electrónico 24%, mensaje de texto 14%, llamadas telefónicas 24%, visita a domicilio 10% y redes sociales 29%

#### Interpretación

Los socios encuestados mencionan que las notificaciones deben ser por correo electrónico y llamadas telefónicas las cuales que en la actualidad está en auge y es de manera de comunicación rápidas que ayudan a que el socio incurra al llamado de la institución.

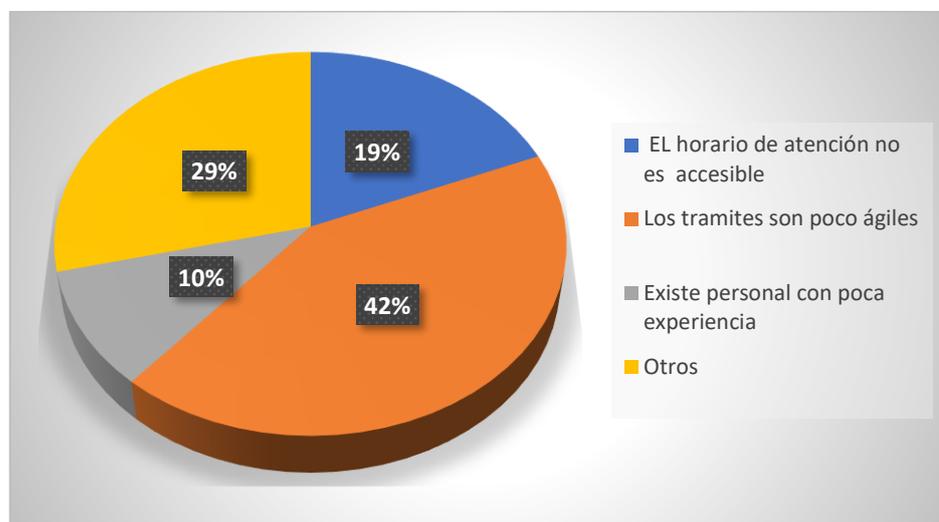
## 5. ¿Cuáles son las problemáticas desde su punto de vista como socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda.?

**Tabla 31-3:** Punto de vista de la Cooperativa

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
EL horario de atención no es accesible	49	19%
Los tramites son poco ágiles	111	43%
Existe personal con poca experiencia	26	10%
Otros	75	29%
<b>Total</b>	<b>261</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 22-3.** Punto de vista de la Cooperativa

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

### Análisis

Del total de encuestas menciona que las problemáticas que presenta la cooperativa el horario de atención no son accesibles 19%, los tramites son poco ágiles 43%, existe personal con poca experiencia 10%, otros 29%

### Interpretación

De los socios mencionan que los tramites son poco ágiles que la COAC no ayuda para poder cumplir sus objetivos los objetivos institucionales no agilitan los procesos y en muchas ocasiones los colaboradores son groseros no emiten todos los requisitos.

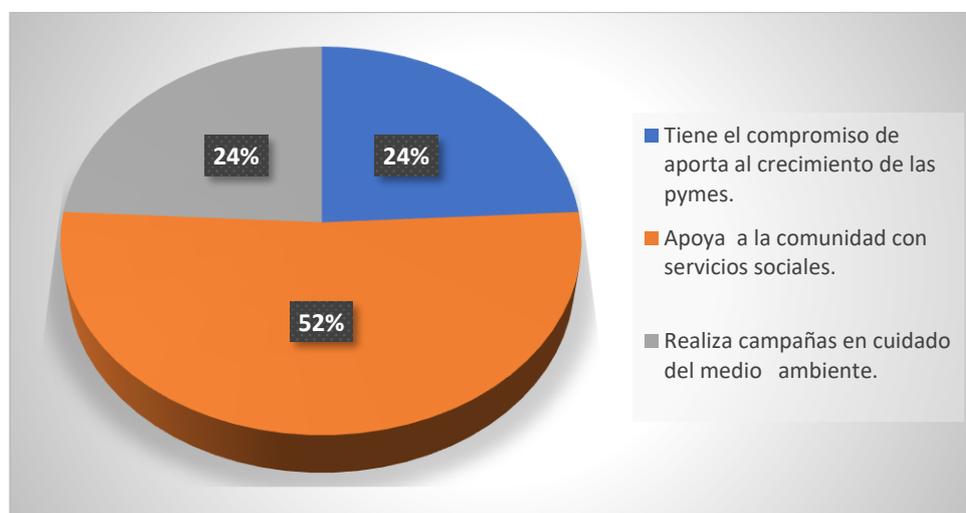
## 6. ¿Qué fortalezas cree usted que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda.?

**Tabla 32-3:** Fortalezas que tiene la Cooperativa

Detalle	Valor Absoluto	Valor Relativo
Tiene el compromiso de aporta al crecimiento de las pymes.	63	24%
Apoya a la comunidad con servicios sociales.	135	52%
Realiza campañas en cuidado del medio ambiente.	63	24%
<b>Total</b>	<b>261</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 23-3.** Fortalezas que tiene la Cooperativa

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

### Análisis

Del total de encuestados se evidencio que las fortalezas que tiene la cooperativa tienen el compromiso de aporta al crecimiento de las Pymes 24%, apoya a la comunidad con servicios sociales 52% y realiza campañas en cuidado del medio ambiente 24%

### Interpretación

Dentro de la encuesta se puede evidenciar que los socios piden que la cooperativa ayude a la comunidad con servicios sociales tales como cuidado al medio ambiente canalizar estrategias para los distintos sectores mediante capacitaciones que ayuden a que el dinero sea de una manera bien invertida.

## **3.2. Contenido de la propuesta**

### **3.2.1. Introducción**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., al igual que muchas instituciones del sistema Financiero Cooperativo del Ecuador especializada en finanzas populares nace con el propósito de brindar servicios financieros a la ciudadanía, por ende se plantea una planificación estratégica para la parte financiera con el objetivo mejorar la gestión de la cooperativa, y su importancia radica en que los mismos permiten generar información financiera oportuna ágil la cuál interviene de manera significativa en el desarrollo de toma de decisiones y para así mejorar su liquidez.

La presente propuesta hace énfasis en una herramienta de apoyo para la gestión administrativa de la Cooperativa siendo muy importante que se establezca estrategias financieras que le permita mejorar el nivel de liquidez erradicando la recuperación de cartera vencida, de esta manera se busca tener un documento concreto que aporte a la entidad con esta planeación como respuesta organizacional a las exigencias del mercado, a su vez para brindar a los socios información concisa y oportuna ya que el departamento de inversiones ayuda al fortalecimiento de créditos e inversiones, para coordinar y supervisar el proceso de captaciones, otorgamientos adecuadamente de un crédito.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda. La cual está sujeta a la regulación de entidades gubernamentales como son: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), y el Instituto Ecuatoriano de Finanzas Populares (IEPS), necesita de manera urgente la profesionalización y especialización de cada uno de sus departamentos operativos con el fin de mejorar la calidad de la información financiera, servicios y actividades que se generan dentro de la institución. Es en este contexto que se hace necesario y urgente contar con un plan financiero para mejorar los rendimientos de la institución mediante la aplicación de la planificación financiera con estrategias que conlleven a tomar decisiones oportunas en la colocación de crédito y recuperación del mismo.

### **3.2.2. Objetivo de la propuesta**

Minimizar el riesgo de crédito y aprovechar recursos financieros para una correcta aplicación de la colocación de créditos, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera de Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda.

## Objetivos estratégicos

- Realizar un Análisis financiero que permita la verificación de la situación económica y evaluar mediante indicadores financieros para precisar el grado de inversiones que tiene la COAC.
- Diagnosticar la situación actual de la cooperativa para plantear la matriz FODA.
- Realizar estrategias para mejorar la gestión financiera que permita planificar la colocación de crédito y recuperación de cartera vencida.

### 3.2.3. Diagnóstico de la situación económica y financiera de la cooperativa

Para un análisis detallado de la situación financiera del año 2020-2021, se analiza las cuentas más principales siendo un soporte para plantear estrategias adecuadas.

#### 3.2.3.1. Análisis vertical del balance general

### Balance General – Análisis Vertical

Es de gran importancia el análisis vertical en una empresa, puesto que permite establecer si posee una distribución equitativa en cada cuenta para poder solventar las deudas con terceros y fortalecer la eficiencia del crédito a terceras personas.

- **Análisis vertical del Balance General**

**Tabla 33-3:** Análisis vertical balance general

#### Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda.

#### Balance General

CUENTA	AÑO	GRUPO	TOTA	AÑO	GRUPO	TOTA
	2020	S	L	2021	S	L
<b>ACTIVO</b>	<b>\$26.339.584,10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>\$27.553.281,82</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>\$1.975.274,01</b>	<b>100%</b>	<b>7%</b>	<b>\$2.930.941,64</b>	<b>100%</b>	<b>11%</b>
Caja	\$136.894,58	7%	1%	\$85.442,87	3%	0%
Bancos y otras instituciones financieras	\$1.837.369,43	93%	7%	\$2.840.640,85	97%	10%
Efectos de cobro inmediato	\$1.010,00	0%	0%	\$4.857,92	0%	0%
<b>INVERSIONES</b>	<b>\$1.039.699,36</b>	<b>53%</b>	<b>4%</b>	<b>\$3.054.699,36</b>	<b>104%</b>	<b>11%</b>
<b>CARTERA DE CREDITO</b>	<b>\$16.539.551,08</b>	<b>100%</b>	<b>63%</b>	<b>\$15.312.191,26</b>	<b>100%</b>	<b>56%</b>
<b>CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARI...</b>	<b>\$1.289.390,92</b>	<b>100%</b>	<b>5%</b>	<b>\$630.639,80</b>	<b>100%</b>	<b>2%</b>
De 1 a 30 días	\$43.407,80	3%	0%	\$32.980,86	5%	0%
De 31 a 90 días	\$97.064,86	8%	0%	\$59.091,31	9%	0%
De 91 a 180 días	\$131.416,53	10%	0%	\$85.235,47	14%	0%
De 181 a 360 días	\$247.445,47	19%	1%	\$152.436,92	24%	1%
De más de 360 días	\$770.056,26	60%	3%	\$300.895,24	48%	1%

<b>CARTERA DE MICROCRÉDITO POR VENCER</b>	<b>\$13.365.054,32</b>	<b>100%</b>	<b>51%</b>	<b>\$12.564.667,43</b>	<b>100%</b>	<b>46%</b>
De 1 a 30 días	\$575.845,01	4%	2%	\$598.804,29	5%	2%
De 31 a 90 días	\$1.151.435,71	9%	4%	\$1.082.275,39	9%	4%
De 91 a 180 días	\$1.537.208,52	12%	6%	\$1.437.588,58	11%	5%
De 181 a 360 días	\$2.788.779,41	21%	11%	\$2.612.461,98	21%	9%
De más de 360 días	\$7.311.785,67	55%	28%	\$6.833.537,19	54%	25%
<b>CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARI...</b>	<b>\$39.950,98</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>\$129.103,87</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
De 1 a 30 días	\$2.669,64	7%	0%	\$8.356,51	6%	0%
De 31 a 90 días	\$4.217,18	11%	0%	\$8.218,71	6%	0%
De 91 a 180 días	\$5.950,77	15%	0%	\$11.078,95	9%	0%
De 181 a 360 días	\$7.741,03	19%	0%	\$20.854,56	16%	0%
De más de 360 días	\$19.372,36	48%	0%	\$80.595,14	62%	0%
<b>CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA IN...</b>	<b>\$1.741.308,79</b>	<b>100%</b>	<b>7%</b>	<b>\$1.676.707,32</b>	<b>100%</b>	<b>6%</b>
De 1 a 30 días	\$98.556,02	6%	0%	\$165.593,84	10%	1%
De 31 a 90 días	\$158.727,21	9%	1%	\$163.309,55	10%	1%
De 91 a 180 días	\$217.814,58	13%	1%	\$209.418,38	12%	1%
De 181 a 360 días	\$380.102,58	22%	1%	\$348.206,13	21%	1%
De más de 360 días	\$886.108,40	51%	3%	\$790.179,42	47%	3%
<b>CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARI...</b>	<b>\$11.455,54</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>\$26.412,31</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
De 1 a 30 días	\$1.580,82	14%	0%	0	0%	0%
De 31 a 90 días	\$2.558,48	22%	0%	\$7.500,71	28%	0%
De 91 a 180 días	\$1.398,31	12%	0%	\$4.844,30	18%	0%
De 181 a 270 días	\$775,34	7%	0%	\$5.090,41	19%	0%
De más de 270 días	\$5.142,59	45%	0%	\$8.976,89	34%	0%
<b>CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA</b>	<b>\$709.073,24</b>	<b>100%</b>	<b>3%</b>	<b>\$864.205,98</b>	<b>100%</b>	<b>3%</b>
De 1 a 30 días	\$66.554,77	9%	0%	0	0%	0%
De 31 a 90 días	\$114.236,16	16%	0%	\$145.807,99	17%	1%
De 91 a 180 días	\$107.455,03	15%	0%	\$174.199,29	20%	1%
De 181 a 360 días	\$147.270,94	21%	1%	\$228.496,64	26%	1%
De más de 360 días	\$273.556,34	39%	1%	\$315.702,06	37%	1%
<b>(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)</b>	<b>-\$616.682,71</b>	<b>100%</b>	<b>-2%</b>	<b>-\$579.545,45</b>	<b>100%</b>	<b>-2%</b>
(Cartera de créditos de consumo priorizar...	-\$65.543,82	11%	0%	\$59.671,58	-10%	0%
(Cartera de microcréditos)	-\$551.138,89	89%	-2%	\$348.267,17	-60%	1%
(Provisión genérica por tecnología red.	0	0%	0%	\$171.606,70	-30%	1%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>\$252.633,72</b>	<b>100%</b>	<b>1%</b>	<b>\$267.669,26</b>	<b>100%</b>	<b>1%</b>
<b>PROPIEDADES Y EQUIPOS</b>	<b>\$2.494.474,55</b>	<b>100%</b>	<b>9%</b>	<b>\$2.376.413,38</b>	<b>100%</b>	<b>9%</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$4.037.951,38</b>	<b>100%</b>	<b>15%</b>	<b>\$3.611.366,92</b>	<b>100%</b>	<b>13%</b>
<b>PASIVO</b>	<b>\$23.172.034,90</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>\$24.520.052,66</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>\$19.413.466,66</b>	<b>100%</b>	<b>84%</b>	<b>\$22.371.740,60</b>	<b>100%</b>	<b>91%</b>
Depósitos a la vista	\$2.079.864,57	11%	9%	\$3.156.208,32	14%	13%
Depósitos a plazo	\$15.904.041,78	82%	69%	\$17.966.288,77	80%	73%
Depósitos restringidos	\$1.429.560,31	7%	6%	\$1.249.243,51	6%	5%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>\$483.635,42</b>	<b>100%</b>	<b>2%</b>	<b>\$707.578,51</b>	<b>100%</b>	<b>3%</b>
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>\$3.149.429,60</b>	<b>100%</b>	<b>14%</b>	<b>\$1.116.689,31</b>	<b>100%</b>	<b>5%</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>\$125.503,22</b>	<b>100%</b>	<b>1%</b>	<b>\$324.044,24</b>	<b>100%</b>	<b>1%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$3.162.062,56</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>\$3.337.714,88</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$3.162.062,56</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>\$924.259,03</b>	<b>28%</b>	<b>28%</b>
Aporte de los socios	\$1.835.257,74	100%	58%	\$924.259,03	100%	28%
<b>RESERVAS</b>	<b>\$38.816,97</b>	<b>100%</b>	<b>1%</b>	<b>\$2.064.676,31</b>	<b>100%</b>	<b>62%</b>
<b>SUPERAVIT POR VALUACIONES</b>	<b>\$347.827,04</b>	<b>100%</b>	<b>11%</b>	<b>\$348.779,54</b>	<b>100%</b>	<b>10%</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA</b>	<b>\$5.486,64</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>-\$304.485,72</b>	<b>100%</b>	<b>-9%</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO + UTILIDAD</b>	<b>\$26.339.584,10</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>\$28.162.253,26</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba

Elaborado por: Roche, C. 2022.

- **Activos**

**Análisis**

La cuenta Caja presenta en el año 2020 mantiene un monto \$136.894,58, con una representación de 1% y en el año 2021 una cantidad de \$85.442,87, con un porcentaje de 0,31% es una cantidad mínima dentro de este grupo, debido a las captaciones de depósitos y pagos de cuotas en los préstamos otorgados, incidiendo en que la cooperativa a involucrado créditos e inversiones que mejoren la cooperativa pero al analizar la cuenta caja disminuye sus valores debido a que se contabiliza la compra de nuevos muebles y enseres para fortalecer la eficiencia y eficacia de la imagen corporativa lo cual se be disminuido.

La cartera de crédito de la cooperativa representa un monto de \$16.539.551,08 dólares representando un 63% ene l año 2020 y en el año 2021 se evidencia un monto de \$15.312.191,26 con una representación de 56% la cartera que más representa en esta cuenta es la cartera de microcrédito por vencer de \$13.365.054,32 con un porcentaje de 51% en el año 20202 y en comparación al año 2021 es de monto más alto de \$12.564.667,43 con un porcentaje de 46%en comparación para con las demás cuentas como es cartera de microcrédito vencida que representa un monto de \$709.073,24 con un porcentaje de 3%en comparación al año 2021 con un monto de \$864.205,98 que mantiene un equilibrio con un porcentaje del 3% esto surge por la pandemia del COVID 19 que afecto a que varios de los socios caigan en mora y no pueden pagar para la institución bancaria .

- **Pasivos**

**Análisis**

Al analizar los pasivos que son deudas con terceros que a la institución contribuye demuestra que en el año 2020 existe un monto de \$23.172.034,90 en comparación al año 2021 que es de \$24.520.052,66 donde se puede ver que existe un incremento esto surge que la cooperativa tuvo deudas a pagar por obligaciones con el público es de 84% al 2021 que es de 91% donde se ve q esta elevado y perjudica a la cooperativa en no poder ser solvente con sus deudas

**Capital social**

El capital social demuestra un capital social de aportaciones de \$3.162.062,56 en el año 20020 y en el año 2021 la cantidad representada es de \$924.259,03, donde demuestra una disminución lo cual se puede decir que el capital es invertido en beneficio de los clientes internos y externos para de esta forma recuperar mediante la captación de nuevos cliente y recuperación de cartera para incrementar el nivel de capital.

- **Análisis vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias**

Consiste en determinar el peso proporcional que tiene cada una de las cuentas, lo cual permite conocer la distribución en cada una.

**Tabla 34-3:** Análisis vertical del estado de pérdidas y ganancias

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda.**

**Estado de resultados**

CUENTA	AÑO	GRUPO	TOTAL	AÑO	GRUPO	TOTAL
	2020			2021		
<b>GASTOS</b>	<b>\$3.651.071,75</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>\$3.644.571,28</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>\$2.023.905,04</b>	<b>100%</b>	<b>55%</b>	<b>\$2.027.307,04</b>	<b>100%</b>	<b>56%</b>
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$1.862.786,60	92%	51%	\$1.904.132,23	94%	52%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$161.118,44	8%	4%	\$123.174,81	6%	3%
<b>PROVISIONES</b>	<b>\$83.000,00</b>	<b>100%</b>	<b>2%</b>	<b>\$201.606,70</b>	<b>100%</b>	<b>6%</b>
CARTERA DE CREDITOS	\$83.000,00	100%	2%	\$201.606,70	100%	6%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$1.542.064,28</b>	<b>100%</b>	<b>42%</b>	<b>\$1.414.450,74</b>	<b>100%</b>	<b>39%</b>
GASTOS DE PERSONAL	\$650.446,79	42%	18%	\$607.200,86	43%	17%
HONORARIOS	\$41.475,37	3%	1%	\$49.914,85	4%	1%
SERVICIOS VARIOS	\$241.670,87	16%	7%	\$234.148,22	17%	6%
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	\$156.736,84	10%	4%	\$166.916,85	12%	5%
DEPRECIACIONES	\$200.810,18	13%	6%	\$177.593,51	13%	5%
AMORTIZACIONES	\$16.142,68	1%	0%	\$32.199,86	2%	1%
OTROS GASTOS	\$234.781,55	15%	6%	\$146.476,59	10%	4%
<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	<b>\$1.410,13</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>\$1.206,80</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
INTERESES Y COMISIONES DEVENG. EN EJERC. ANTER.	\$1.410,13	100%	0%	\$1.206,80	100%	0%
<b>IMPUESTOS Y PART. A EMPLEADOS</b>	<b>\$692,30</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
PARTICIPACION A EMPLEADOS	\$426,84	62%	0%	0	0%	0%
IMPUESTO A LA RENTA	\$265,46	38%	0%	0	0%	0%
<b>INGRESOS</b>	<b>\$3.656.558,39</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>\$3.340.085,56</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>\$3.261.419,97</b>	<b>100%</b>	<b>89%</b>	<b>\$3.117.540,97</b>	<b>100%</b>	<b>93%</b>
DEPOSITOS	\$32.791,41	1%	1%	\$83.059,97	3%	2%
ITER. Y DESC. DE INVERS. EN TIT. VALORES	\$135.183,13	4%	4%	\$176.399,68	6%	5%
INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS	\$3.093.445,43	95%	85%	\$2.858.081,32	92%	86%
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>\$80.066,87</b>	<b>100%</b>	<b>2%</b>	<b>\$122.967,06</b>	<b>100%</b>	<b>4%</b>
MANEJO Y COBRANZAS	\$11.809,50	15%	0%	\$7.725,83	6%	0%
OTROS SERVICIOS	\$68.257,37	85%	2%	\$115.241,23	94%	3%
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>\$315.071,55</b>	<b>100%</b>	<b>9%</b>	<b>\$99.577,53</b>	<b>100%</b>	<b>3%</b>
UTILIDAD DE VENTA DE BIENES	0	0%	0%	\$4.186,76	4%	0%
RECUPERACION DE ACTIVOS FINANCIEROS	\$50.661,56	16%	1%	\$82.926,44	83%	2%
OTROS	\$264.409,99	84%	7%	\$12.464,33	13%	0%
<b>UTILIDAD O PERDIDA</b>	<b>\$5.486,64</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-\$304.485,72</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba

Elaborado por: Roche, C. 2022.

Dentro del estado de resultados la cooperativa muestra que en el año 2021 su ciclo económico nos muestra una pérdida económica de -\$304.485,72, afectando así al crecimiento económico de la cooperativa considerando que sus gastos son más elevados y la cooperativa no tiene estrategias de recuperación de cartera que ayude a tomar decisiones propicias.

### 3.2.3.2. Análisis horizontal del balance general

Es un examen dinámico en el que se busca determinar la variación absoluta y relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un período respecto al otro.

• **Análisis horizontal del Balance General**

**Tabla 35-3:** Análisis horizontal del Balance General

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda.  
Balance General**

CUENTA	AÑO		Valor Absoluto	Valor Relativo
	2020	2021		
<b>ACTIVO</b>	<b>\$26.339.584,10</b>	<b>\$27.553.281,82</b>	<b>\$1.213.697,72</b>	<b>5%</b>
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>\$1.975.274,01</b>	<b>\$2.930.941,64</b>	<b>\$955.667,63</b>	<b>48%</b>
Caja	\$136.894,58	\$85.442,87	\$-51.451,71	-38%
Bancos y otras instituciones financieras	\$1.837.369,43	\$2.840.640,85	\$1.003.271,42	55%
Efectos de cobro inmediato	\$1.010,00	\$4.857,92	\$3.847,92	381%
INVERSIONES	\$1.039.699,36	\$3.054.699,36	\$2.015.000,00	194%
<b>CARTERA DE CREDITO</b>	<b>\$16.539.551,08</b>	<b>\$15.312.191,26</b>	<b>\$-1.227.359,82</b>	<b>-7%</b>
<b>CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARI...</b>	<b>\$1.289.390,92</b>	<b>\$630.639,80</b>	<b>\$-658.751,12</b>	<b>-51%</b>
De 1 a 30 días	\$43.407,80	\$32.980,86	\$-10.426,94	-24%
De 31 a 90 días	\$97.064,86	\$59.091,31	\$-37.973,55	-39%
De 91 a 180 días	\$131.416,53	\$85.235,47	\$-46.181,06	-35%
De 181 a 360 días	\$247.445,47	\$152.436,92	\$-95.008,55	-38%
De más de 360 días	\$770.056,26	\$300.895,24	\$-469.161,02	-61%
<b>CARTERA DE MICROCREDITO POR VENCER</b>	<b>\$13.365.054,32</b>	<b>\$12.564.667,43</b>	<b>\$-800.386,89</b>	<b>-6%</b>
De 1 a 30 días	\$575.845,01	\$598.804,29	\$22.959,28	4%
De 31 a 90 días	\$1.151.435,71	\$1.082.275,39	\$-69.160,32	-6%
De 91 a 180 días	\$1.537.208,52	\$1.437.588,58	\$-99.619,94	-6%
De 181 a 360 días	\$2.788.779,41	\$2.612.461,98	\$-176.317,43	-6%
De más de 360 días	\$7.311.785,67	\$6.833.537,19	\$-478.248,48	-7%
<b>CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARI...</b>	<b>\$39.950,98</b>	<b>\$129.103,87</b>	<b>\$89.152,89</b>	<b>223%</b>
De 1 a 30 días	\$2.669,64	\$8.356,51	\$5.686,87	213%
De 31 a 90 días	\$4.217,18	\$8.218,71	\$4.001,53	95%
De 91 a 180 días	\$5.950,77	\$11.078,95	\$5.128,18	86%
De 181 a 360 días	\$7.741,03	\$20.854,56	\$13.113,53	169%
De más de 360 días	\$19.372,36	\$80.595,14	\$61.222,78	316%
<b>CARTERA DE MICROCRÉDITO QUE NO DEVENGA IN...</b>	<b>\$1.741.308,79</b>	<b>\$1.676.707,32</b>	<b>\$-64.601,47</b>	<b>-4%</b>
De 1 a 30 días	\$98.556,02	\$165.593,84	\$67.037,82	68%
De 31 a 90 días	\$158.727,21	\$163.309,55	\$4.582,34	3%
De 91 a 180 días	\$217.814,58	\$209.418,38	\$-8.396,20	-4%
De 181 a 360 días	\$380.102,58	\$348.206,13	\$-31.896,45	-8%
De más de 360 días	\$886.108,40	\$790.179,42	\$-95.928,98	-11%
<b>CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO PRIORITARI...</b>	<b>\$11.455,54</b>	<b>\$26.412,31</b>	<b>\$14.956,77</b>	<b>131%</b>
De 1 a 30 días	\$1.580,82	0	\$-1.580,82	-100%
De 31 a 90 días	\$2.558,48	\$7.500,71	\$4.942,23	193%
De 91 a 180 días	\$1.398,31	\$4.844,30	\$3.445,99	246%
De 181 a 270 días	\$775,34	\$5.090,41	\$4.315,07	557%
De más de 270 días	\$5.142,59	\$8.976,89	\$3.834,30	75%
<b>CARTERA DE MICROCRÉDITO VENCIDA</b>	<b>\$709.073,24</b>	<b>\$864.205,98</b>	<b>\$155.132,74</b>	<b>22%</b>
De 1 a 30 días	\$66.554,77	0	\$-66.554,77	-100%
De 31 a 90 días	\$114.236,16	\$145.807,99	\$31.571,83	28%
De 91 a 180 días	\$107.455,03	\$174.199,29	\$66.744,26	62%
De 181 a 360 días	\$147.270,94	\$228.496,64	\$81.225,70	55%
De más de 360 días	\$273.556,34	\$315.702,06	\$42.145,72	15%
<b>(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)</b>	<b>\$-616.682,71</b>	<b>\$-579.545,45</b>	<b>\$37.137,26</b>	<b>-6%</b>
(Cartera de créditos de consumo priorizar...	\$-65.543,82	\$59.671,58	\$125.215,40	-191%
(Cartera de microcréditos)	\$-551.138,89	\$348.267,17	\$899.406,06	-163%
(Provisión genérica por tecnología red.	0	\$171.606,70	\$171.606,70	0%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>\$252.633,72</b>	<b>\$267.669,26</b>	<b>\$15.035,54</b>	<b>6%</b>
<b>PROPIEDADES Y EQUIPOS</b>	<b>\$2.494.474,55</b>	<b>\$2.376.413,38</b>	<b>\$-118.061,17</b>	<b>-5%</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$4.037.951,38</b>	<b>\$3.611.366,92</b>	<b>\$-426.584,46</b>	<b>-11%</b>
<b>PASIVO</b>	<b>\$23.172.034,90</b>	<b>\$24.520.052,66</b>	<b>\$1.348.017,76</b>	<b>6%</b>
<b>OBLIGACIONES CON EL PUBLICO</b>	<b>\$19.413.466,66</b>	<b>\$22.371.740,60</b>	<b>\$2.958.273,94</b>	<b>15%</b>
Depósitos a la vista	\$2.079.864,57	\$3.156.208,32	\$1.076.343,75	52%
Depósitos a plazo	\$15.904.041,78	\$17.966.288,77	\$2.062.246,99	13%
Depósitos restringidos	\$1.429.560,31	\$1.249.243,51	\$-180.316,80	-13%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>\$483.635,42</b>	<b>\$707.578,51</b>	<b>\$223.943,09</b>	<b>46%</b>
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>\$3.149.429,60</b>	<b>\$1.116.689,31</b>	<b>\$-2.032.740,29</b>	<b>-65%</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>\$125.503,22</b>	<b>\$324.044,24</b>	<b>\$198.541,02</b>	<b>158%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$3.162.062,56</b>	<b>\$3.337.714,88</b>	<b>\$175.652,32</b>	<b>6%</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$3.162.062,56</b>	<b>\$924.259,03</b>	<b>\$-2.237.803,53</b>	<b>-71%</b>
Aporte de los socios	\$1.835.257,74	\$924.259,03	\$-910.998,71	-50%
<b>RESERVAS</b>	<b>\$38.816,97</b>	<b>\$2.064.676,31</b>	<b>\$2.025.859,34</b>	<b>5219%</b>
SUPERAVIT POR VALUACIONES	\$347.827,04	\$348.779,54	\$952,50	0%
UTILIDAD O PERDIDA	\$5.486,64	\$-304.485,72	\$-309.972,36	-5650%
<b>PASIVO + PATRIMONIO + UTILIDAD</b>	<b>\$26.339.584,10</b>	<b>\$28.162.253,26</b>	<b>\$1.822.669,16</b>	<b>7%</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba

Elaborado por: Roche, C. 2022.

• **Análisis horizontal de los Estado de Resultados**

De acuerdo a los balances del año 2020-2021, proporcionados por la cooperativa, se procede a realizar el análisis horizontal con el propósito de determinar si la cooperativa está progresando de acuerdo a sus objetivos y metas.

**Tabla 36-3:** Análisis horizontal del estado de resultados

**Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda.  
Estado de resultados**

CUENTA	AÑO		Valor Absoluto	Valor Relativo
	2020	2021		
<b>GASTOS</b>	<b>\$3.651.071,75</b>	<b>\$3.644.571,28</b>	<b>\$-6.500,47</b>	<b>0%</b>
<b>INTERESES CAUSADOS</b>	<b>\$2.023.905,04</b>	<b>\$2.027.307,04</b>	<b>\$3.402,00</b>	<b>0%</b>
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$1.862.786,60	\$1.904.132,23	\$41.345,63	2%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$161.118,44	\$123.174,81	\$-37.943,63	-24%
<b>PROVISIONES</b>	<b>\$83.000,00</b>	<b>\$201.606,70</b>	<b>\$118.606,70</b>	<b>143%</b>
CARTERA DE CREDITOS	\$83.000,00	\$201.606,70	\$118.606,70	143%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$1.542.064,28</b>	<b>\$1.414.450,74</b>	<b>\$-127.613,54</b>	<b>-8%</b>
GASTOS DE PERSONAL	\$650.446,79	\$607.200,86	\$-43.245,93	-7%
HONORARIOS	\$41.475,37	\$49.914,85	\$8.439,48	20%
SERVICIOS VARIOS	\$241.670,87	\$234.148,22	\$-7.522,65	-3%
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	\$156.736,84	\$166.916,85	\$10.180,01	6%
DEPRECIACIONES	\$200.810,18	\$177.593,51	\$-23.216,67	-12%
AMORTIZACIONES	\$16.142,68	\$32.199,86	\$16.057,18	99%
OTROS GASTOS	\$234.781,55	\$146.476,59	\$-88.304,96	-38%
<b>OTROS GASTOS Y PERDIDAS</b>	<b>\$1.410,13</b>	<b>\$1.206,80</b>	<b>\$-203,33</b>	<b>-14%</b>
INTERESES Y COMISIONES DEVENG. EN EJERC. ANTER.	\$1.410,13	\$1.206,80	\$-203,33	-14%
<b>IMPUESTOS Y PART. A EMPLEADOS</b>	<b>\$692,30</b>	<b>0</b>	<b>\$-692,30</b>	<b>-100%</b>
PARTICIPACION A EMPLEADOS	\$426,84	0	\$-426,84	-100%
IMPUESTO A LA RENTA	\$265,46	0	\$-265,46	-100%
<b>INGRESOS</b>	<b>\$3.656.558,39</b>	<b>\$3.340.085,56</b>	<b>\$-316.472,83</b>	<b>-9%</b>
<b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b>	<b>\$3.261.419,97</b>	<b>\$3.117.540,97</b>	<b>\$-143.879,00</b>	<b>-4%</b>
DEPOSITOS	\$32.791,41	\$83.059,97	\$50.268,56	153%
ITER. Y DESC. DE INVERS. EN TIT. VALORES	\$135.183,13	\$176.399,68	\$41.216,55	30%
INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS	\$3.093.445,43	\$2.858.081,32	\$-235.364,11	-8%
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>\$80.066,87</b>	<b>\$122.967,06</b>	<b>\$42.900,19</b>	<b>54%</b>
MANEJO Y COBRANZAS	\$11.809,50	\$7.725,83	\$-4.083,67	-35%
OTROS SERVICIOS	\$68.257,37	\$115.241,23	\$46.983,86	69%
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>\$315.071,55</b>	<b>\$99.577,53</b>	<b>\$-215.494,02</b>	<b>-68%</b>
UTILIDAD DE VENTA DE BIENES	0	\$4.186,76	\$4.186,76	0%
RECUPERACION DE ACTIVOS FINANCIEROS	\$50.661,56	\$82.926,44	\$32.264,88	64%
OTROS	\$264.409,99	\$12.464,33	\$-251.945,66	-95%
<b>UTILIDAD O PERDIDA</b>	<b>\$5.486,64</b>	<b>\$-304.485,72</b>	<b>\$-309.972,36</b>	<b>-56,50</b>

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba

Elaborado por: Roche, C. 2022.

**Análisis de la cuenta fondos disponibles**

La cuenta caja presenta un decremento del -38%, y valor de \$\$-51.451,71 debido a que no se ha colocado eficientemente el dinero de la cooperativa. La cuenta bancos y otras instituciones financieras tuvo un incremento de 35% cantidad de \$1.003.271,42, en razón que en esta cuenta se depositan los valores disponibles como medida de seguridad.

**Análisis de la cartera de crédito**

En cuanto a los créditos concedidos existen algunas variaciones, entre las que se resaltan por su valor monetario las siguientes:

Cartera de crédito de consumo prioritario se incrementa en el -51% y valor de \$-658.751,12, debido a que no tiene las aceptaciones favorables de este producto financiero y a las facilidades en su concesión. Cartera de microcrédito vencida se incrementa en el 22%, siendo un factor negativo para la cooperativa ya que son aquellos créditos que no se están recuperando a tiempo. Cartera de microcrédito por vencer se disminuye en un - 6% lo que significa que se han cobrado de forma eficiente pero no se están colocando más créditos de este tipo. La cartera bruta de la cooperativa, durante estos últimos años ha tenido un decrecimiento considerable, es así que en el año 2020 tenemos un valor de \$16.539.551,08, al año 2021 tenemos un de incremento a \$15.312.191,26, esto indica la disminución en la demanda de créditos que tiene la entidad respecto al portafolio de productos que ofrece por falta de estrategias que llegue al cliente.

### **Análisis de la cuenta deposito**

Depósitos a la vista incremento su valor en \$1.076.343,75 representado en 52% debido a que los socios tienen más confianza en dicha cooperativa, Depósitos a plazo también tuvo un incremento de 13% y depósitos restringidos tuvo una disminución del - 13% es decid que no existen obligaciones bloqueadas.

### **Análisis del capital de trabajo**

El capital de los socios fundadores de la cooperativa se ha disminuido en -50% valor representativo de \$-910.998,71 debido a que existió perdida en el año 2021, por no tomar decisiones apropiadas para el bien de la cooperativa en base a la colocación de créditos ocasionado perdida de ejercicio como se aprecia en el estado de resultados.

#### *3.2.3.3. Indicadores financieros*

- **SUFICIENCIA PATRIMONIAL**

FORMULA: (PATRIMONIO + RESULTADOS) /ACTIVOS INMOVILIZADOS

**Tabla 37-3:** Suficiencia patrimonial

<b>Detalle</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>
PATRIMONIO + RESULTADOS	3.167.549,20	3.033.229,16
ACTIVOS INMOVILIZADOS	5.915.743,22	5.408.234,85
<b>Porcentaje</b>	54%	56%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba

Elaborado por: Roche, C. 2022.

### **Análisis**

La suficiencia financiera en el año 2020 muestra un porcentaje del 54% en comparación al año 2021 que es de 56% lo cual permite hacer frente a los riesgos presentados para buscar y desarrollar actividades eficientes para dar utilidad a los patrimonios y poder obtener rentabilidad.

- **CALIDAD DE LOS ACTIVOS**

**FORMULA:**  $\text{ACTIVOS IMPRODUCTIVOS} / \text{TOTAL DE ACTIVOS}$

**Tabla 38-3:** Calidad de los activos improductivos

Detalle	Año 2020	Año 2021
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS	5.915.743,22	5.408.234,85
TOTAL, DE ACTIVOS	26.339.584,10	27.553.281,82
<b>Porcentaje</b>	22%	20%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba

Elaborado por: Roche, C. 2022.

Los activos improductivos que tiene la cooperativa es la representación de los costos operacionales como se puede evidenciar en el tabal anterior que en el año 2020 es de 22% mientras que en el año 2021 es de 20% lo cual representa a que la institución financiera no evita los riesgos financieros que se pueden avecinar a futuro siendo estos perjudiciales en la toma de decisiones.

**FORMULA:**  $(\text{ACTIVOS PRODUCTIVOS}) / \text{TOTAL DE ACTIVOS}$

**Tabla 39-3:** Calidad de los activos productivos

Detalle	Año 2020	Año 2021
ACTIVOS PRODUCTIVOS	19.554.524,45	21.297.832,26
TOTAL, DE ACTIVOS	26.339.584,10	27.553.281,82
<b>Porcentaje</b>	74%	77%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba

Elaborado por: Roche, C. 2022.

La cooperativa presenta activos productivos en el año 2020 de 74% lo que significa que representan un incremento de los pasivos en comparación al año 2021 que es de 77% la cual tiene un incremento que puede tomar decisiones optimas.

- **ÍNDICES DE MOROSIDAD**

**MOROSIDAD DE LA CARTERA DE MICROCRÉDITO**

**FORMULA:**  $\text{CARTERA IMPRODUCTIVA DE MICROCRÉDITO} / \text{CARTERA BRUTA DE MICROCRÉDITO}$

**Tabla 40-3:** Morosidad de la cartera de microcrédito improductiva

Detalle	Año 2020	Año 2021
CARTERA IMPRODUCTIVA DE MICROCRÉDITO	642.518,47	544.198,70
CARTERA BRUTA DE MICROCRÉDITO	16.539.551,08	15.312.191,26
<b>Porcentaje</b>	3,9%	3,6%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba

Elaborado por: Roche, C. 2022.

Al analizar la situación de la morosidad se puede evidenciar que en el año 2020 es de 3,9% en comparación al 2021 es de 3,6% lo cual se evidencia que la cooperativa no cuenta con tácticas para fomentar el crecimiento de las colocaciones los créditos y tomar decisiones adecuadas para mejorar la situación económica de la misma.

## MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL

**FORMULA:** CARTERA IMPRODUCTIVA TOTAL/CARTERA BRUTA TOTAL

**Tabla 41-3:** Morosidad de la cartera total

Detalle	Año 2020	Año 2021
CARTERA IMPRODUCTIVA TOTAL	709.073,24	864.205,98
CARTERA BRUTA TOTAL	16.539.551,08	15.312.191,26
<b>Porcentaje</b>	4%	6%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba

**Elaborado por:** Roche, C. 2022.

La cooperativa muestra la morosidad de la cartera total de 4% en el año 2020 en el año 2021 es de 6% lo que representa que existe cuitas de recuperación vencidas y sigue incrementando por a la falta de estrategias financieras para tomar decisiones y no genera interés para elevar el capital.

- **COBERTURA DE PROVISIONES**

### COBERTURA DE CARTERA DE MICROCRÉDITO

**FORMULA:** PROVISIONES CARTERA DE MICROCRÉDITO/CARTERA IMPRODUCTIVA DE MICROCRÉDITO

**Tabla 42-3:** Cobertura de cartera de microcrédito

Detalle	Año 2020	Año 2021
PROVISIONES CARTERA DE MICROCRÉDITO	-616.682,71	-579.545,45
CARTERA IMPRODUCTIVA DE MICROCRÉDITO	-642.518,47	-864.205,98
<b>Porcentaje</b>	96%	67%

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba

**Elaborado por:** Roche, C. 2022.

Al analizar la cobertura de cartera de microcréditos se evidencia que las operaciones colocadas de dinero en el año 2020 son de 96% en comparación al año 2021 es de 67% donde la disminución corresponde por la falta de estrategias y el confinamiento del COVID 19 que afecto a al económica de los distintos sectores económicos por lo cual no han desarrollado créditos a la institución.

## EFICIENCIA MICROECONÓMICA

**FORMULA:** GASTOS DE OPERACIÓN /ACTIVO PROMEDIO

**Tabla 43-3:** Eficiencia microeconómica de gastos operacionales

Detalle	Año 2020	año 2021
GASTOS DE OPERACIÓN	1.542.064,28	1.414.450,74
ACTIVO PROMEDIO	1.975.274,01	2.930.941,64
<b>Porcentaje</b>	78%	48%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba

Elaborado por: Roche, C. 2022.

La eficiencia que mantiene la economía es de 78% en el año 2020 en comparación 48% se observa una disminución paulatina en los micro créditos siendo los recursos no aprovechados para recuperar la cartera vencidas de forma óptima.

#### FORMULA: GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS/TOTAL ACTIVO PROMEDIO

**Tabla 44-3:** Eficiencia microeconómica de gastos personales

Detalle	Año 2020	Año 2021
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS	650.446,79	607.200,86
TOTAL, ACTIVO PROMEDIO	26.339.584,10	27.553.281,82
<b>Porcentaje</b>	2,47%	2,20%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba

Elaborado por: Roche, C. 2022.

La cooperativa muestra en el año 2020, muestra el 2,47% de gastos personal sobre el total de activos promedio en comparación para el año 2021 es del 2,20% lo cual demuestra que la COAC tiene decremento de los activos que generan la rentabilidad y que los bienes tangibles e intangibles no son utilizado de forma correcta.

#### RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO

##### FORMULA: RESULTADOS DEL EJERCICIO/TOTAL PATRIMONIO PROMEDIO

**Tabla 45-3:** Rentabilidad del patrimonio

Detalle	Año 2020	Año 2021
RESULTADOS DEL EJERCICIO	5.486,64	-304.485,72
TOTAL, PATRIMONIO PROMEDIO	3.162.062,56	3.337.714,88
<b>Porcentaje</b>	0,17%	-9%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba

Elaborado por: Roche, C. 2022.

La rentabilidad que tiene la cooperativa ante el patrimonio en el año 2020 es de 0,17% mientras que en el año 2021 se tiene un porcentaje de -9% donde se puede ver que la ganancia de la cooperativa tiene un saldo negativo donde las acciones de los socios se ven afectado.

#### RENTABILIDAD DEL ACTIVO

##### FORMULA: RESULTADOS DEL EJERCICIO/TOTAL ACTIVO PROMEDIO

**Tabla 46-3:** Rentabilidad del activo

Detalle	Año 2020	Año 2021
---------	----------	----------

RESULTADOS DEL EJERCICIO	1.975.274,01	2.930.941,64
TOTAL, ACTIVO PROMEDIO	26.339.584,10	27.553.281,82
<b>Porcentaje</b>	7%	10,64%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba

Elaborado por: Roche, C. 2022.

La cooperativa representa la rentabilidad del activo en el año 2020 es de 7%, mientras que en el 2021 es de 10% siendo las utilidades de por cada dólar invertido tendrán una utilidad, pero en así la cooperativa representa una pérdida económica.

## EFICIENCIA FINANCIERA

**FORMULA:** MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO/PATRIMONIO PROMEDIO

**Tabla 47-3:** Eficiencia financiera

Detalle	Año 2020	Año 2021
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO	38.816,97	2.064.676,31
PATRIMONIO PROMEDIO	3.162.062,56	3.337.714,88
<b>Porcentaje</b>	1%	62%

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba

Elaborado por: Roche, C. 2022.

La cooperativa en el año 2020 es de 1% en comparación al 2021 es de 62% en la eficiencia financiera se puede evidenciar que es eficiente por tener créditos otorgados, pero estos no son recuperados para que sea un ingreso al incremento de económico

### 3.2.4. *Elaboración y análisis del FODA.*

Para obtener la información referente a esta herramienta, fue necesario realizar entrevistas y encuesta lo cual permitió orientar a las investigadoras en el desarrollo del plan. Las entrevistas particularmente fueron realizadas a los directivos y jefes departamentales en forma aislada, permitiendo obtener mayor información respecto al desempeño administrativo y financiero de la cooperativa, para el desarrollo del FODA

**Tabla 48-3:** Sistema de planificación ambiente interno.

<b>NIVEL DE PROCESOS</b>	<b>MACROPROCESOS</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>ÁMBITO</b>	<b>F</b>	<b>D</b>	
<b>ESTRATEGICO</b>	Organizacional	Estructura organizacional	Organigrama reestructurado, descentralizando las responsabilidades de Gerencia.	X		
		Estructura comunicacional	Ambiente de permanente comunicación interna.	X		
<b>OPERACIONAL</b>	Sistemas de calidad	Gestión por procesos	No se cuenta con personal suficiente para llevar a cabo una buena gestión de procesos.		X	
		Mejoramiento continuo	Hace falta mejoramiento continuo, sin poder realizar la aplicación de planes de acción preventivos o correctivos.		X	
	Productos y servicios	Diseño y desarrollo	Servicios oportunos a los clientes.		X	
			No se cuenta con una plataforma virtual de servicio online para el cliente.		X	
			No posee variedad de servicios para ofertar al cliente.		X	
	Infraestructura	Productividad	Crecimiento sostenido de la cooperativa.			
		Infraestructura	Cuenta con una oficina que le brinda comodidad al cliente ubicado en lugar estratégico, de fácil acceso al cliente.	X		
Seguridad e higiene industrial		Posee normativa internas y estatutos que le dan legalidad a su gestión.	X			
<b>APOYO</b>	Financiero	Presupuesto	Incertidumbre por el escaso presupuesto para colocación de créditos.		X	
	Talento Humano	Reclutamiento y selección	Carencia de proceso de selección y reclutamiento del personal.		X	
		Gestión por competencias	Falta de un plan de capacitaciones al personal.		X	
	Tecnología	Diagnóstico tecnológico	Sistema informático no acorde a las necesidades de la institución.		X	

	Marketing	Producto / servicio	No existe un plan de marketing, publicidad para promocionar a la cooperativa.		X
--	-----------	---------------------	---	--	---

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba

Elaborado por: Roche, C. 2022.

**Tabla 49-3:** Sistema de planificación ambiente externo.

NIVEL DE PROCESOS	MACROPROCESOS	ÁMBITO	O	A
MACROECONOMÍA	Indicadores macroeconómicos	La tasa de interés bajó el 1,5 % de rentabilidad disminuyendo el margen de utilidad de la cooperativa.		X
MICROECONOMÍA	Demanda	Aumento de la demanda de créditos de consumo y micro créditos, debido a la necesidad de invertir y producir de nuestros clientes.	X	
CLIENTES	Segmentación caracterización	La capacidad financiera de la cooperativa, no permite que los préstamos sean oportunos.		X
	Satisfacción del cliente	Variedad de productos crediticios que oferta la competencia en el mercado financiero.		X
		Alto porcentaje de pescadores requieren préstamos para financiar su actividad.	X	
LEGAL	Marco legal	El avance tecnológico, es un factor con el que hay que pugnar diariamente.		X
		Existen coordinaciones zonales, pero todo trámite se debe hacer a la matriz en Kisapincha Ltda., provocando pérdida de tiempo.		X
		No se socializa, ni se capacita a las cooperativas para darles a conocer el alcance de la ley.		X
SOCIOCULTURAL	Demografía	Constantes capacitaciones a micro empresarios, motivándolos a seguir desarrollando y que acudan a instituciones bancarias.	X	
		Poca plaza de empleo provoca alto porcentaje de morosidad.		X
	Calidad de vida	Deseos de superación de la población, acudiendo a créditos para mejorar la calidad de vida.	X	

<b>ÉTICO Y POLÍTICO</b>	Sistema de gobierno	Aumento de socios, debido a las políticas de transparencia que exige la ley, mostrando que sus ahorros se encuentran seguros.	X	
	Partidocracia y grupos de poder	La estabilidad del gobierno actual ha contribuido al aumento de los socios, debido a que se ha reducido la incertidumbre por posibles feriados bancarios.	X	
	Ético	Aplicación de la nueva ley que permite reducir la incertidumbre en los socios respecto a la prohibición de los feriados bancarios y otros beneficios (Art. 302 y 303 de la Ley de Econ. Pop. y Solidaria).	X	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba

**Elaborado por:** Roche, C. 2022.

De las tablas anteriores se desprendieron todos los componentes necesarios para la realización del FODA, las mismas que fueron priorizadas con la finalidad de descartar las variables para construir la matriz FODA, que sirve para la elaboración de las estrategias planteadas en presente estudio.

**Tabla 50-3:** Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama reestructurado descentralizando las responsabilidades de la gerencia.</li> <li>• Ambiente de permanente comunicación interna.</li> <li>• Cuenta con una oficina de atención al cliente ubicado en un lugar estratégico de fácil acceso al cliente.</li> <li>• Posee normativa interna que le dan legalidad a su gestión.</li> <li>• Servicios oportunos a los clientes.</li> <li>• Crecimiento sostenido de la cooperativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con personal suficiente para llevar a cabo una buena gestión de procesos.</li> <li>• Hace falta mejoramiento continuo para así poder realizar la aplicación de planes de acción preventivos o correctivos.</li> <li>• No se cuenta con una plataforma virtual de servicios online para el cliente.</li> <li>• No posee variedad de productos y servicios para ofertar al cliente.</li> <li>• No se cuenta con un proceso de selección y reclutamiento del personal.</li> <li>• No existe plan de capacitación al personal.</li> <li>• Sistema informático no acorde a las necesidades de la institución.</li> <li>• No existe un plan de marketing, publicidad para promocionar a la cooperativa.</li> <li>• Incertidumbre por el escaso presupuesto para la colocación de créditos.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la demanda de créditos de consumo y micro créditos debido a la necesidad de invertir y producir de nuestros clientes</li> <li>• Alto porcentaje de emprendedores requieren préstamos para financiar su actividad.</li> <li>• Población siente deseos de mejorar su calidad de vida acudiendo a entidades crediticias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tasa de interés bajo el 1,5 % de rentabilidad disminuyendo el margen de utilidad de la cooperativa.</li> <li>• La capacidad financiera de la cooperativa no permite que los préstamos sean oportunos.</li> <li>• Variedad de productos crediticios que oferta la competencia en el mercado financiero.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento sostenido de micro empresarios que requieren financiamiento para sus actividades.</li> <li>• Políticas de transparencia y rendición de cuentas que exige la ley aplicada al sector financiero.</li> <li>• Estabilidad gubernamental ayuda al fortalecimiento de la matriz productiva.</li> <li>• Aplicación de la nueva ley donde se reduce la incertidumbre en los socios en donde prohíben los feriados bancarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El avance tecnológico es un factor con el que hay que pugnar diariamente.</li> <li>• No se socializa ni se capacita a las cooperativas para darles a conocer el alcance de la ley.</li> <li>• Existen coordinaciones zonales pero todo trámite se debe hacer a la matriz en Kisapincha Ltda. provocando pérdida de tiempo.</li> <li>• Poca plaza de empleo provoca alto porcentaje de morosidad.</li> </ul>
--	--

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba

Elaborado por: Roche, C. 2022.

### 3.2.5. Formulación de estrategias

Se presentan a continuación las estrategias detalladamente:

**Tabla 51-3:** Estrategias

<b>Perspectiva Institucional</b>	Crecimiento y rentabilidad
<b>Objetivo:</b>	Fomentar y consolidar la cooperativa, desarrollando servicios de calidad y fortaleciendo el posicionamiento en el mercado financiero.
<b>Estrategia</b>	<b>Meta</b>
Aumentar las captaciones.	Incrementar un 5% respecto al periodo anterior.
Disminuir los montos de mora de crédito.	Disminuir en un 5% la mora de las carteras de créditos.
Mejorar una cobertura de provisión.	Mejorar a un riesgo normal del 1%
<b>Clientes y mercado</b>	
<b>Objetivo:</b>	Contribuir con el crecimiento económico de las familias, con la difusión eficiente de los servicios que ofrece la cooperativa.
<b>Estrategia</b>	<b>Meta</b>
Ampliar la oferta de servicios	Tarjeta Servicios Fácil de Débito Cuenta Programa Futuro
Extender los servicios a los principales sectores en aquellos lugares que no han sido promocionados.	Realizar 1 feria exposición mensual en los cantones aledaños a la cooperativa
<b>Planificación y gestión administrativa</b>	
<b>Objetivo:</b>	Mejorar la gestión institucional, proporcionando una adecuada planificación y educación cooperativa.

<b>Estrategia</b>	<b>Meta</b>
Fomentar cultura organizacional con planes establecidos.	El 100% de personas debe conocer los planes, programas y proyectos.
<b>Tecnología, investigación y desarrollo del recurso humano</b>	
<b>Objetivo</b>	Promover el desarrollo tecnológico que permitan el crecimiento institucional.
<b>Estrategia</b>	<b>Meta</b>
Mejorar los productos y servicios de la cooperativa.	Incorporar nuevos servicios tecnológicos Plataforma de revisión de cuentas. Dinero electrónico.
Mejorar el conocimiento de procesos de micro finanzas.	Programar al menos un curso de capacitación al año.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

### 3.2.6. Descripción de estrategias

Tabla 52-3: Descripción de Estrategias

<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Aumentar las captaciones.</b>	Incrementar un 5% respecto al periodo anterior.	Ofertar Depósitos a Largo Plazo con el incremento del 1% en la tasa de interés que se oferta al público.	3 meses
		Obsequiar estímulos como raspaditas ganadoras en los depósitos de ahorros a partir de 25 dólares.	2 meses
<b>Disminuir los montos de mora de crédito.</b>	Disminuir en un 5% la mora de las carteras de créditos mediante un adecuado proceso de recuperación de crédito.	Aplicar un recordatorio personal a través de un SMS de texto al celular del deudor recordando el pago de la deuda como estipula la Ley Orgánica para Defender los Derechos de los Clientes del Sistema	Un mes

		Financiero Nacional y evitar Cobros Indebidos y Servicios no Solicitados.	
<b>Mejorar una cobertura de provisión.</b>	Mejorar a un riesgo normal del 1%	Establecer el 1% más de los montos que se otorgan.	Tres meses

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

**Tabla 53-3:** Detalle de Estrategias

<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Ampliar la oferta de servicios</b>	Incrementar un 10% de capital mediante nuevos servicios financieros (Tarjetas de créditos, capacitaciones entre otros)	Emitir publicidad con la gama de servicios que la cooperativa oferta mediante redes sociales gigantografías o los medios relevantes de comunicación que existen en el cantón	Tres meses

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

**Tabla 54-3:** Detalle de Estrategias

<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Fomentar cultura organizacional con planes establecidos.</b>	El 100% de personas debe conocer los planes, programas y proyectos.	Realizar charlas de difusión de los planes dentro de la cooperativa en cada semestre.	Seis Meses

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

**Tabla 55-3:** Detalle de estrategias

<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Mejorar los productos y servicios de la cooperativa.</b>	Incorporar una Plataforma Virtual	Crear una plataforma virtual de apoyo para la revisión de cuentas y transacciones de los clientes.	Un mes

<b>Mejorar el conocimiento de procesos de micro finanzas.</b>	Programar al menos un curso de capacitación al año.	Extender un curso de capacitación para cada área de la empresa enfocando en el manejo adecuado de los recursos de la cooperativa	Tres meses
---	---	--	------------

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

### 3.2.7. *Planteamiento del plan estratégico*

En el planteamiento del plan estratégico se ha podido determinar que la cooperativa carece de ciertos parámetros de gran importancia y contribuyen en el desarrollo de las actividades de esta institución. Por lo que se propone la creación de un Sporting de crédito para mejorar el manejo de los mismos en el área de las colocaciones y contribuir a la reducción de la morosidad en la cooperativa. Como segundo punto se tiene la búsqueda de plantear flujogramas que colaboren con la mejora de captaciones de recursos y así plantear varios procedimientos que ayudaran a llevar a cabo un proceso adecuado de captación de dinero.

### 3.2.8. *Organización del plan estratégico*

Para que la organización del Plan Estratégico sea optima se ha visto con la necesidad de recomendar la aplicación del siguiente Sporting de Crédito, que tiene como finalidad brindar una adecuada calificación al solicitante de crédito y así se pueda disminuir el porcentaje de interés en las personas deudoras, mediante esta estrategia se buscara que los análisis de los riesgos mejoren con el desarrollo de las actividades de las colocaciones y captaciones en la cooperativa.

#### 3.2.8.1. *Sporting de crédito para la cooperativa de ahorro y crédito Kisapincha Ltda.*

<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de Negocios
<b>PERSONAL INVOLUCRADO:</b>	Jefe de Negocios Analista de Crédito
<b>DIRIGIDO A:</b>	Al Departamento de Negocios de la COAC Kisapincha Ltda.

### **SCORE DE CÉDITO:**

Mediante esta herramienta se busca dar una calificación al solicitante de crédito, esta ponderación que se le da de acuerdo al comportamiento histórico crediticio y el perfil que presenta, también sirve para conocer cuál es la probabilidad de su comportamiento en el futuro.

Este Sporting contribuirá al desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., mediante la regulación del proceso de otorgamiento de un crédito, creándolo con las Sporting con las siguientes pautas:

1. **Planeación.** - Determinación de la fracción de la población, dependiendo del tipo de clientes que estará dirigidos los productos crediticios.
2. **Características a Calificar.** - Definición de los socios que se encuentran en morosidad y los que no, dentro de lapso de noventa días.
3. **Elección de la Muestra.** - Selección de la calidad y cantidad de la información siendo la base principal para desarrollar un Sporting de Crédito, los datos deben ser con historial crediticio de uno a 2 años.
4. **Desarrollo.** - Determinación de metodologías necesarias para examinar la información e identificar ciertos errores que afecten a esta herramienta. Es importante considerar la información histórica que se encuentra almacenada en una base de datos en un periodo de cinco o más años, esto depende del sistema informático que maneja internamente.

El Sporting de Crédito debe constar las 5C's con el fin de realizar el análisis del solicitante del crédito:

**Carácter.** - Datos del Socio solicitante.

A esta C de crédito se le otorga una valoración del 20% del total del Sporting, internamente se divide en 4 factores de evaluación como: estado civil, buró de crédito, residencia y situación laboral. A estos factores se da una puntuación de acuerdo a las escalas considerando como puntaje mayor 20 y menor 12 puntos.

**Tabla 56-3:**Parámetros a medir el Carácter

<b>PARÁMETROS A MEDIR</b>	<b>DETALLE</b>
<b>Estado Civil</b>	Unión Libre Soltero Casado Divorciado Viudo
<b>Buró de Crédito</b>	Riesgo Normal Riesgo Potencial Riesgo Deficiente Dudoso Recaudo Pérdida
<b>Residencia</b>	Tipo de Residencia

<b>Situación Laboral</b>	Tipo de Residencia Situación Estabilidad Laboral
--------------------------	--

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

**Capital.** - Recursos económicos que cuenta el solicitante como respaldo al crédito.

Se le asigna una ponderación de 30% dentro del Sporting, la cual se considera el patrimonio del solicitante, es decir, sus activos menos sus pasivos, para calcular el endeudamiento actual y crediticio.

**Tabla 57-3:** Pautas de Medición del Capital

<b>ACTIVOS FAMILIARES Y/O DEL NEGOCIO</b>	<b>PASIVOS FAMILIARES Y/O DEL NEGOCIO</b>
<b>Efectivo y Bancos</b> <b>Cuentas por cobrar</b> <b>Inversiones Financieras</b> <b>Inventarios</b> <b>Terrenos</b> <b>Casas</b> <b>Vehículos</b> <b>Maquinarias</b> <b>Semoviente</b> <b>Muebles y Enseres</b>	Crédito Bancarios Cuentas por pagar Otros Pasivos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

**Capacidad.** - Extensión del pago del crédito solicitado.

Mediante los ingresos y gastos del solicitante se efectuará una evaluación de la capacidad económica de pago, solvencia y el ahorro mensual, indicando la cobertura de la cuota de pago del socio, siendo un parámetro importante de esta C de crédito se le asigna un 45% del total del Sporting.

**Tabla 58-3:** Parámetros a medir de la Capacidad de Pago

<b>INGRESOS</b>	<b>GASTOS</b>
Sueldos Mensuales Solicitante Sueldos Mensuales Conyugue Arriendos Remesas Dividendos Otros Ingresos	Alimentación Arriendos Servicios Básicos Educación Vestuario (ropa) Salud

	Obligaciones Financieras Otros Gastos
--	--

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

**Colateral.** - Garantías necesarias para el crédito.

Este punto será de importancia el Analista del Crédito al momento del análisis de crédito, determinará qué tipo de garantías se utilizará para dicho crédito.

Este tipo de garantías pueden ser personales, prendarios e hipotecarios, las cuales tiene una ponderación de 3%, 2% y 2% respectivamente, dando una valoración total para el colateral del 7% del Sporting de Crédito.

**Condiciones.** - Los Factores externos que podría afectar al solicitante.

Para la aplicación de esta C se toma en cuenta dos factores:

En esta variable se destinan tres factores como son: actividad económica con el 2%, justificación de ingresos con el 4% y ventas e ingresos mensuales con el porcentaje del 3%, del total de las condiciones del Sporting de Crédito, la misma que tiene una ponderación del 8%.

### Descripción de Parámetros

Con toda la información recolectada, el Sporting de Crédito emite puntuaciones para cada uno de los parámetros que se indicaron con anterioridad y en base al crédito a solicitar, estas Cs de crédito están conformadas por factores y subfactores de evaluación, en la cual se determina una escala, que abarca una puntuación máxima de 20 y mínima de 12, que se detalla en el siguiente Cuadro:

**Tabla 59-3:**Parámetros de las 5 C's de Crédito

C's Crédito	FACTORES DE EVALUACIÓN	SUBFACTORES DE EVALUACIÓN	ESCALAS
<b>CARÁCTER 20%</b>	Estado Civil 1% (Ley de transparencia de datos, apoyarse ante reglamentaciones) Incide (Si; No) No hay la necesidad de ponerle un porcentaje a los documentos personales	Casado	Casado
		Viudo	Divorciado
		Divorciado	Viudo
		Soltero	Soltero
		Unión Libre	Unión Libre
	Buró de Crédito 9%	Riesgo Normal	999-850
		Riesgo Potencial	849-700
		Riesgo Deficiente	699-550

		Dudoso Recaudo	549-400	
		Pérdida	399-1	
	Residencia 4%	Tipo de Residencia	Propia	
			Familiar	
			<u>Arrendada</u>	
			Otros	
		Tiempo de Residencia	<u>Propia</u>	
			0 a 3 meses	
			<u>4 a 6 meses</u>	
			7 a 12 meses	
Situación Laboral 6%	Situación	Dependiente		
		<u>Independiente</u>		
		Persona Jurídica		
	Estabilidad Laboral en relación de dependencia	<u>0 a 3 meses</u>		
		4 a 6 meses		
		<u>7 a 12 meses</u>		
		13 meses en adelante		
<b>CAPITAL 30%</b>	Endeudamiento Actual 15%	Total, Activos/ Total Pasivos	<u>0-30%</u>	
			30.1-55%	
			55.1% en adelante	
	Endeudamiento con crédito 15%	(Total Pasivos+ Monto de Crédito) / Total Activos	0-40%	
			<u>40.1-70%</u>	
70.1% en Adelante				
<b>CAPACIDAD DE PAGO 35%</b>	Capacidad económica de pago 20%	(Ingresos-Gastos) /Cuota de Crédito	Capacidad mayor 2 veces	

			Capacidad de 1.9 a 1.5 veces
			Capacidad de 1.4 a 1.1 veces
			Capacidad de 1 veces
			Capacidad de 1 veces
	Solvencia 12%	(Ingresos-Gastos)	USD0.00-USD354.00
			USD355.00USD480.00
			USD490.00USD600.00
			USD601.00USD800.00
			USD801.00 en Adelante
	Ahorro Mensual 3%	Ahorro cuenta de ahorro	USD20.00USD50.00
			USD51.00-USD100.00
			USD101.00USD200.00
USD201.00USD350.00			
USD351.00 en Adelante			
<b>COLATERAL 7%</b>	Tipo de garantía 7%	Personal (Avalúo/Monto de Crédito) 3%	Capacidad mayor 2 veces

			Capacidad de 1.9 a 1.5 veces
			Capacidad de 1.4 a 1.1 veces
			Capacidad de 1 veces
			Capacidad menor a 1 veces
		Prendario (Avalúo/Monto de Crédito) 2%	Capacidad mayor 2 veces
			Capacidad de 1.9 a 1.5 veces
			Capacidad de 1.4 a 1.1 veces
			Capacidad de 1 veces
			Capacidad menor a 1 veces
		Hipotecaria (Avalúo/Monto de Crédito) 2%	Capacidad mayor 2 veces
			Capacidad de 1.9 a 1.5 veces
			Capacidad de 1.4 a 1.1 veces
			Capacidad de 1 veces
			Capacidad menor a 1 veces
		<b>CONDICIÓN N 8%</b>	Actividad Económica 2%
Agricultura	Agricultura		
Ganadería	Ganadería		
Comercio	Comercio		
Industrial	Industrial		

	Justificación de ingresos 4%	De un mes	De un mes
	Ventas o ingresos mensual 2%	Ventas Mensuales	0.00-USD700.00
			USD701.00-USD1500.00
			USD1500.01-2000.00
USD2000.00 en Adelante			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

**Tabla 60-3:** Límites de Aceptación

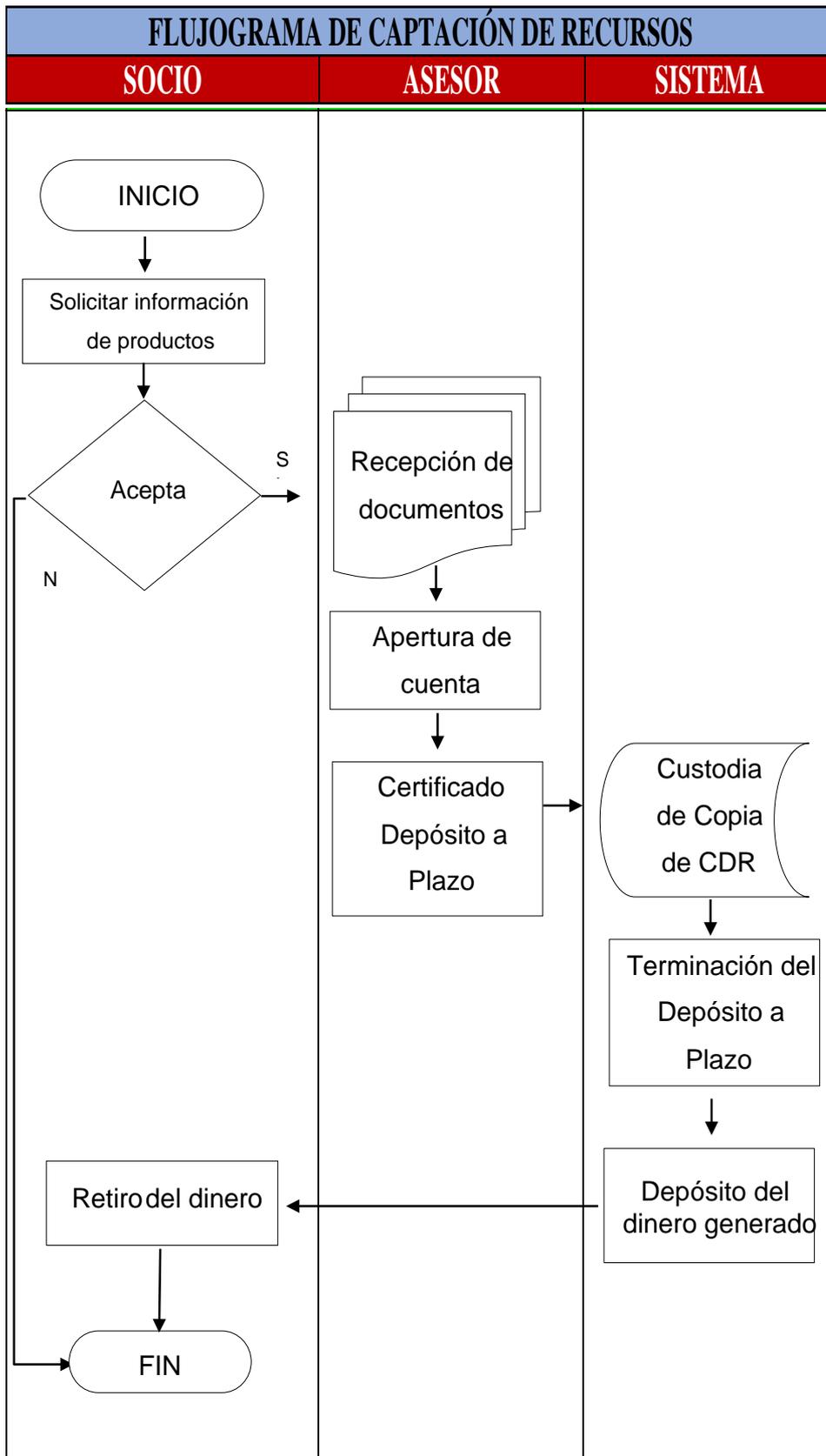
Ponderación	Tipo de Riesgo	Decisión
≤70%	Riesgo Alto	Negado
71% a 85%	Riesgo Moderado	Aprobado
86% a 100%	Riesgo Normal	Aprobado

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

### 3.2.9. *Flujograma de colocaciones y captaciones*

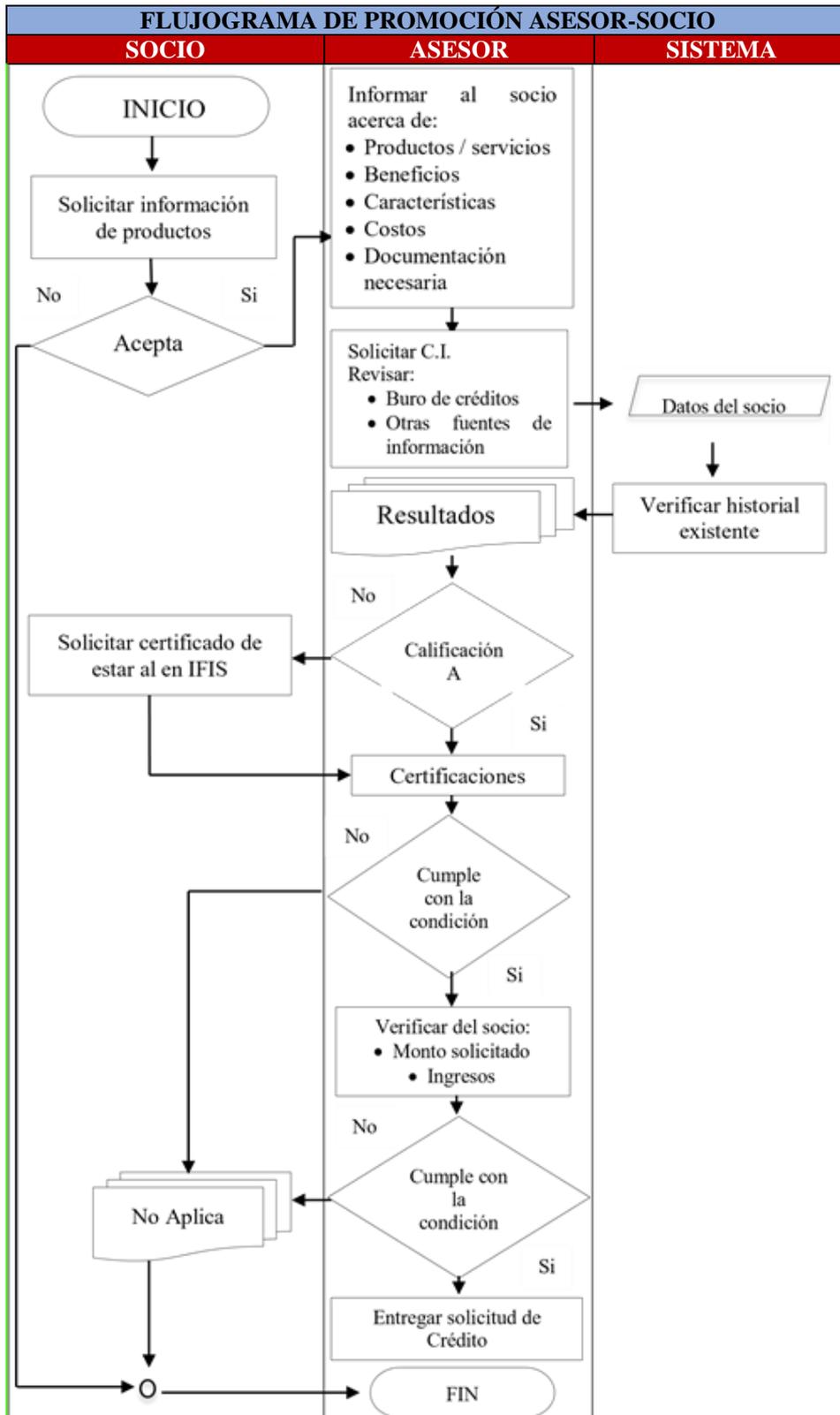
Para una óptima organización del plan estratégico se vio que es necesario la creación del proceso de las captaciones debido a la inexistencia y a que es importante tener una secuencia lógica de seguimiento a cumplir para estas actividades en la cooperativa siendo así como se ha planteado el flujograma del proceso de colocaciones de créditos que se indican a continuación:



**Gráfico 24-3.** Diagrama de captaciones de recursos

Fuente: Investigación de campo

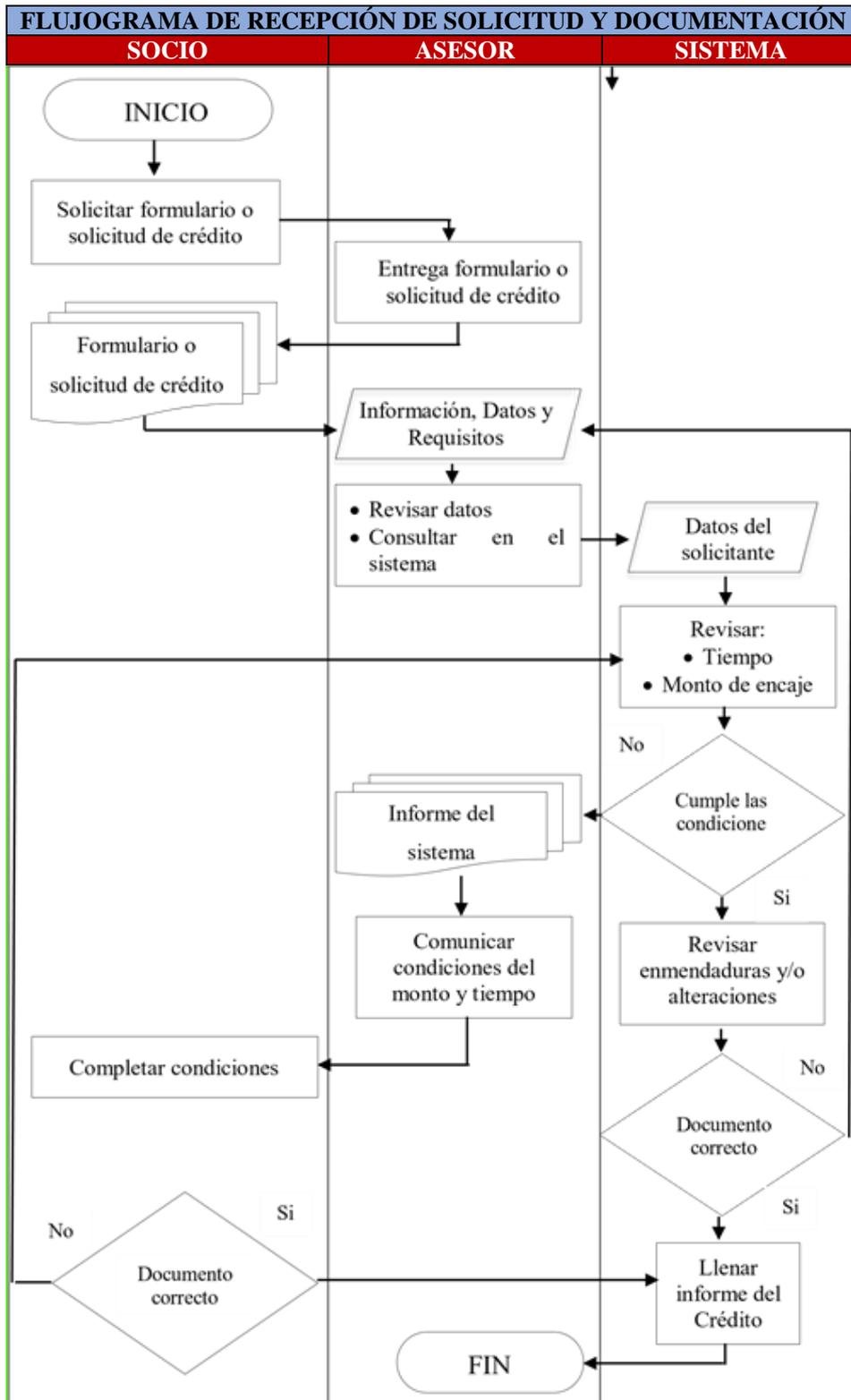
Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 25-3.** Promoción del producto

Fuente: Investigación de campo

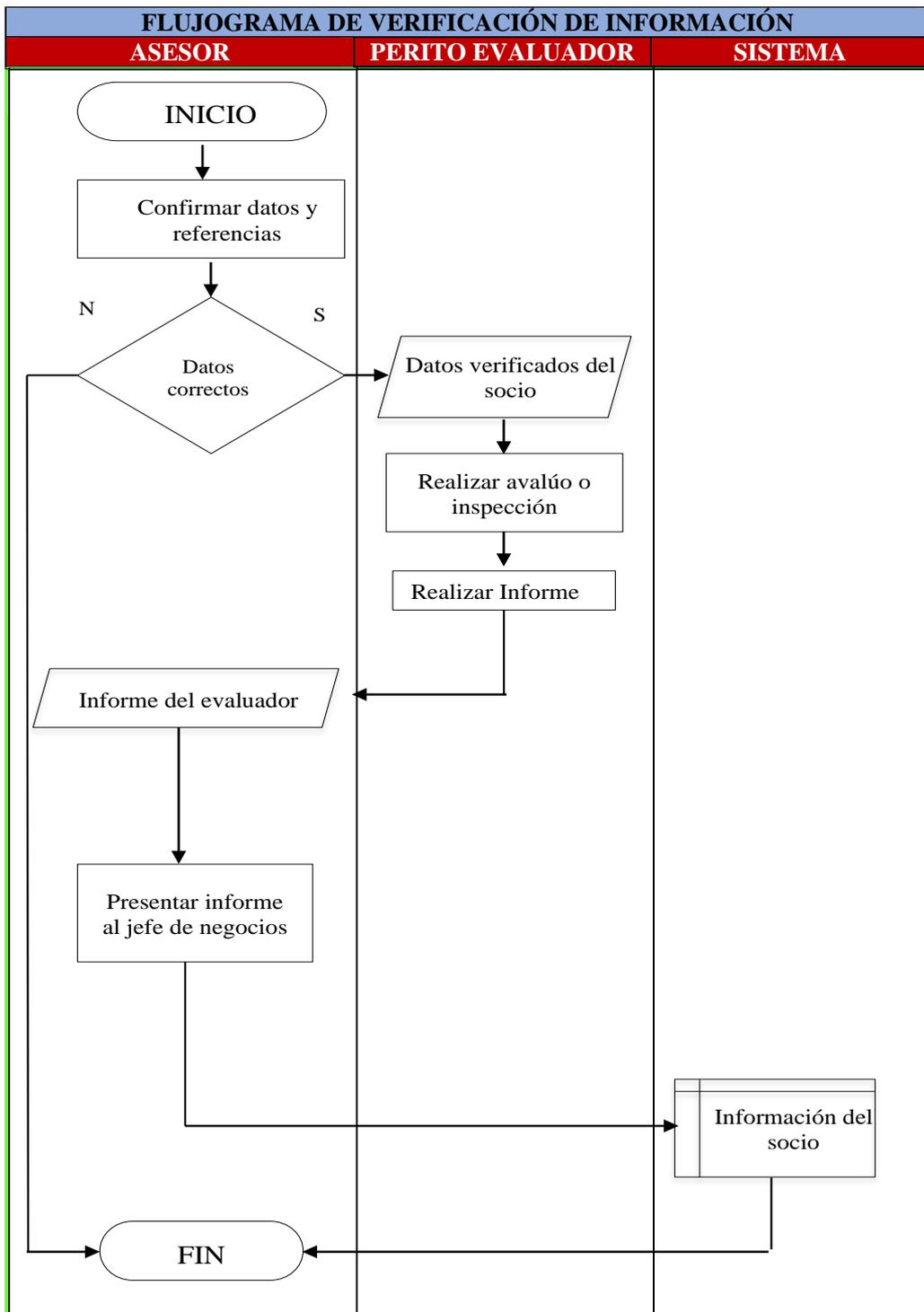
Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 26-3.** Recepción de información

Fuente: Investigación de campo

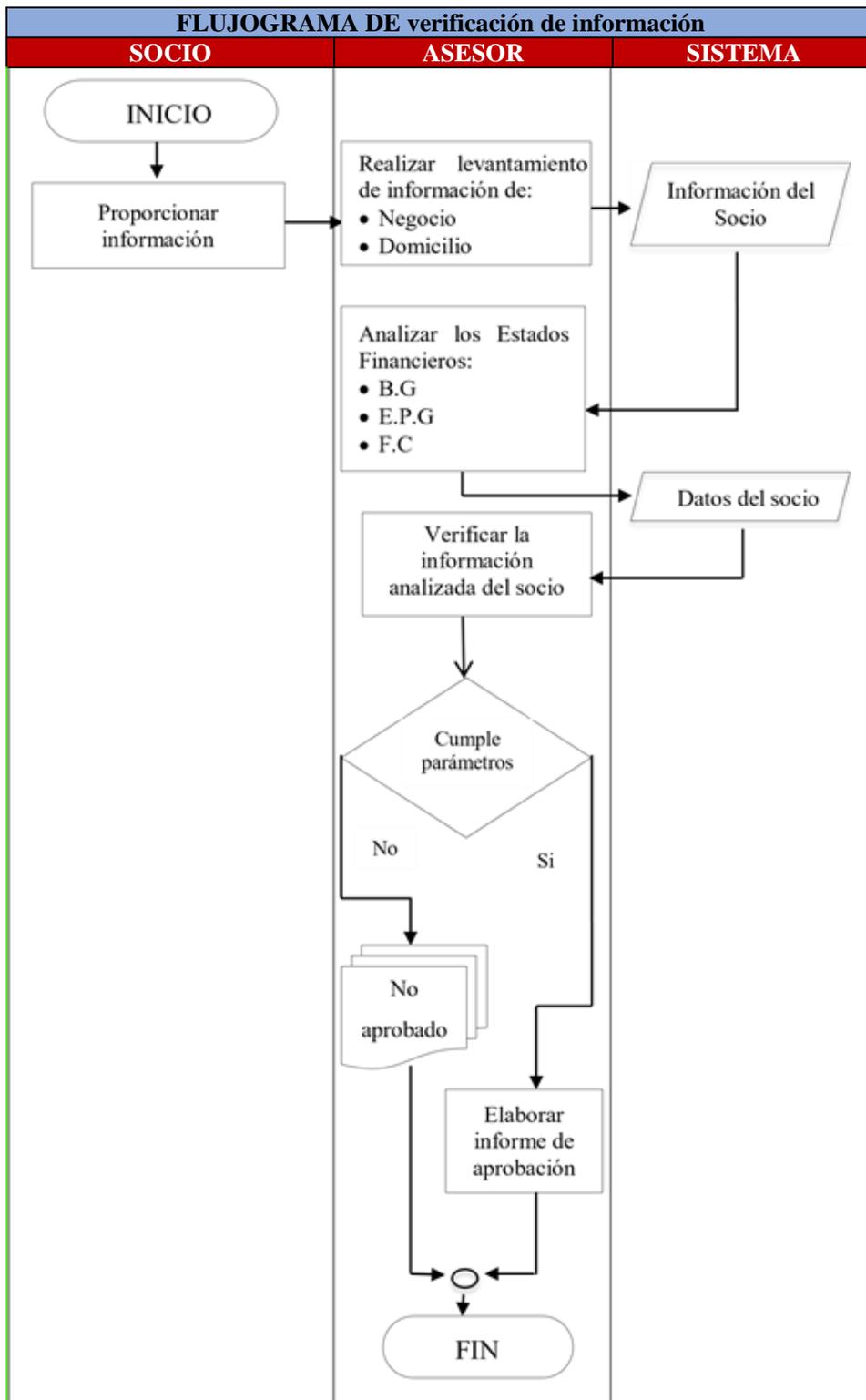
Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 27-3.** Constatación de información

Fuente: Investigación de campo

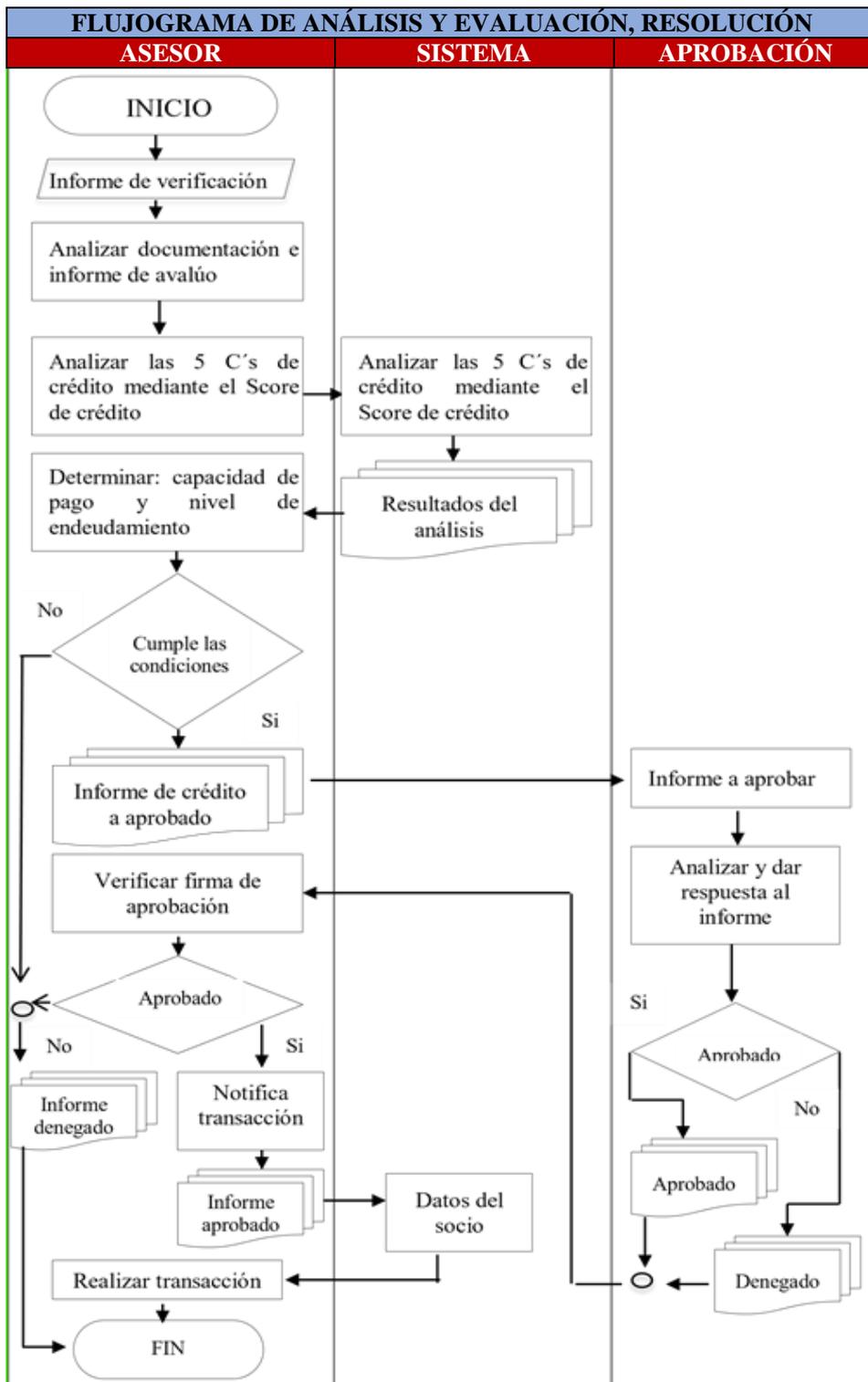
Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 28-3.** Verificación de información

Fuente: Investigación de campo

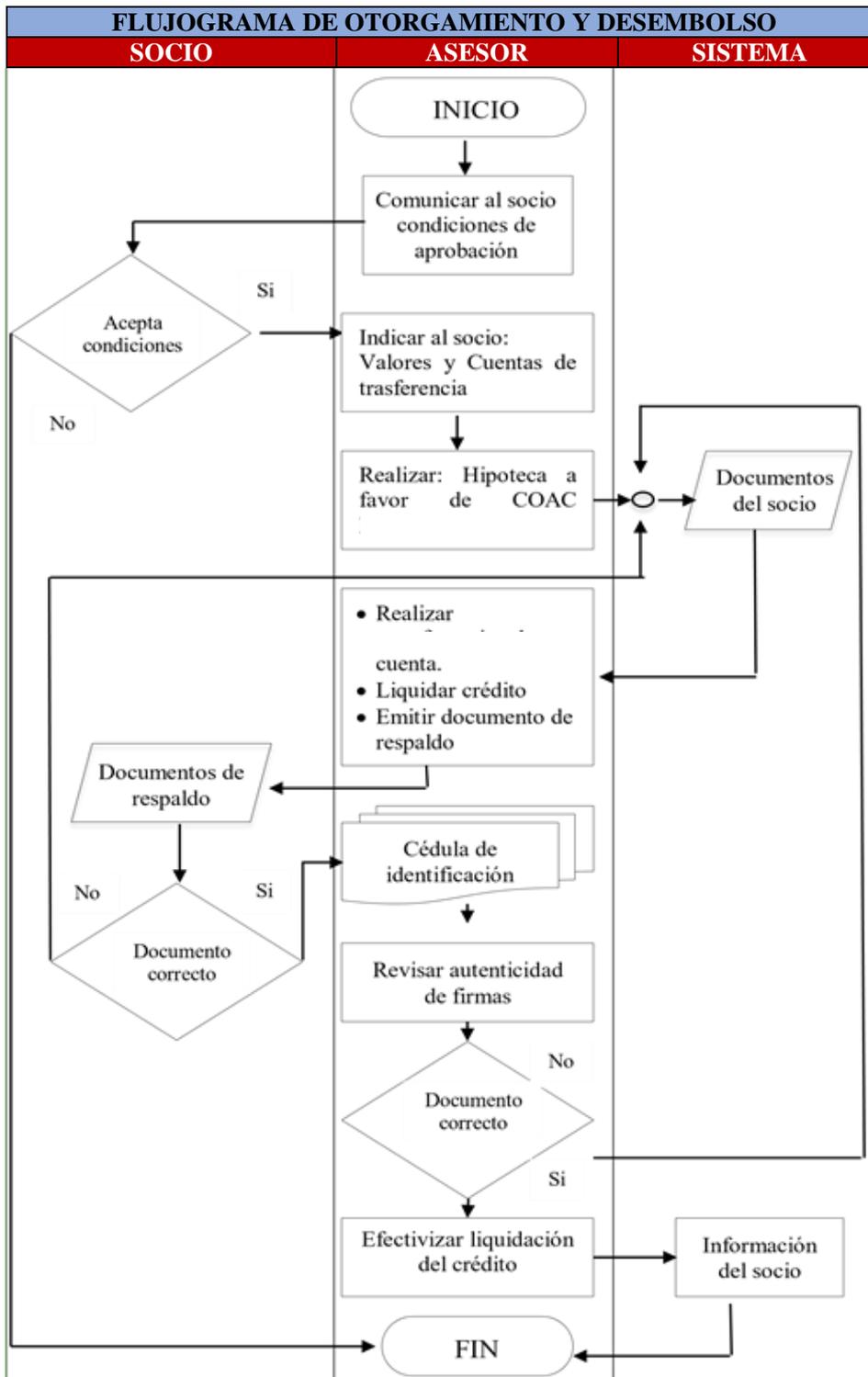
Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 29-3.** Evaluación y aprobación

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.



**Gráfico 30-3.** Otorgamiento y desembolso

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

### 3.2.10. Presupuesto para ejecución del plan estratégico

Se espera que la ejecución del plan estratégico se de en un tiempo aproximado de 3 meses debido a su importancia y a la ayuda que significa implementar ciertas recomendaciones al plan que en la actualidad maneja y sería recomendable mejorar errores que pueden ser con el tiempo significativos.

**Tabla 61-3:** Presupuesto para ejecución del plan estratégico

Estrategia		Indicador a medir	Tiempo	Costo unitario	Presupuesto mensual	Presupuesto anual
Realizar estudio de nuevos servicios	Oferta de gama de servicios	Nuevos clientes/clientes actuales	3 meses	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Ejecución de Publicidad	Redes sociales	Captación de clientes/Clientes actuales	3 meses	\$30,00	\$150,00	\$450,00
	Gigantografías			\$50,00		
	Medios de comunicación			\$70,00		
Realizar capacitaciones de los colaboradores	Trato al cliente	Nivel de quejas/satisfacción del cliente	3 meses	\$70,00	\$400,00	\$1.200,00
	Ley Orgánica para Defender los Derechos de los Clientes del Sistema Financiero Nacional y evitar Cobros Indevidos			\$90,00		
	Capacitación de recuperación de crédito			\$70,00		
	Capacitación de seguimiento de crédito			\$70,00		
	Manejo de Procesos legales			\$100,00		
Socialización de servicio	Carpas	Nuevos clientes/Incremento de la rentabilidad	3 meses	\$30,00	\$50,00	\$150,00
	Esferos			\$5,00		
	Carpetas			\$8,00		
	Adecuación de la carpa			\$44,00		
Preparación de bocaditos para los integrantes de la capacitación	Empanadillas	Gastos presupuestados/gastos totales	3 meses	\$20,00	\$30,00	\$90,00
	vasos			\$5,00		
	Café			\$4,00		
	Servilletas			\$1,00		

Incorporar una Plataforma Virtual	Compra y capacitación del programa	Reducción de la morosidad /Morosidad actual	1 meses	\$2.600,00	\$2.600,00	\$2.600,00
Implantar el SCORE DE CRÉDITO	Contratar persona idónea	Cartera vencida/Recuperación de cartera vencida	3 meses	\$425,00	\$425,00	\$1.275,00
<b>TOTAL</b>					<b>\$4.855,00</b>	<b>\$6.965,00</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Roche, C. 2021.

Incorporar adecuadamente las estrategias y procesos para la cooperativa con el fin de evitar que se presenten pérdidas económicas en la cooperativa y repercuten de la cartera de crédito y regrese a la estabilidad de la misma y ocasione variantes en las operaciones que realizan los empleados de la institución al momento de aplicar la colocación y recuperación de crédito para ello se aplica un costo de \$6.115,00 para ejecución de cada una de las estrategias propuestas.

## **CONCLUSIONES**

Se puede concluir que el diseño del Plan estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kisapincha Ltda., Agencia Riobamba, Parroquia Lizarzaburu, Barrio Santa Rosa, periodo 2022-2026, permitió optimizar las actividades financieras y mejorar los resultados económicos aplicando estrategias, procesos y lineamientos que no se encontraban enmarcados a las necesidades de la cooperativa.

Se puede concluir que la problemática de la cooperativa tiene diferentes aspectos de orden económico, dentro de ellos siendo el más significativo la cartera de crédito vencida puesto que la cooperativa presenta \$709.073,24 en el año 2020 en comparación año 2021 que la cantidad de morosidad es de \$864.205,98 siendo desfavorable para la misma considerando que el monto de mora es de \$155.132,74 por lo cual afectada la rentabilidad.

La cooperativa mediante el diagnóstico se pudo identificar que los puntos no tienen impacto negativo en las actividades de liquidez el Riesgo Operacional, por lo que no cumplen con los parámetros establecidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, a pesar de que sus operaciones internas son las adecuadas no son las óptimas porque presenta ciertos inconvenientes dentro de las colocaciones y están deben ser mejoradas a través de reajustes en sus actividades.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda utilizar el score de crédito que ha sido diseñado para el uso de la cooperativa el cual permitirá mitigar la problemática en lo que respecta a la morosidad debido a que abarca las 5 C's de crédito que enmarcan lineamientos para efectuar colocaciones adecuadas y un mejoramiento total en la línea de créditos de la cooperativa.

Se recomienda tener en cuenta los indicadores de riesgos, los indicadores básicos y los indicadores dados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidario como un mecanismo de control interno, además de ser una forma de presentación de información a entidades de sector externo, siendo esta información vital para el funcionamiento de la cooperativa en las operaciones continuas de captaciones y colocaciones, debido a que es una forma de tomar decisiones a corto y largo plazo.

Es recomendable poner en práctica todas las estrategias del plan estratégico el mismo que servirá para la persecución de los objetivos institucionales y para mejorar en la cooperativa líneas estratégicas y financieras dentro de sus actividades por lo tanto se recomienda a las autoridades ejecutar periódicamente un monitoreo de los riesgos financieros lo que permitirá a la cooperativa mantener el control adecuado de cada riesgo evitando así posibles problemas, y brindando un soporte en las decisiones dentro de la institución para un mejor control del riesgo crediticio ya que de este se derivan los demás riesgos dentro de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adrianzen, L. (2018). *Métodos de enseñanza y desarrollo de competencias de los oficiales umnos del diplomado en liderazgo y gestión del batallón de infantería en la Escuela de Infantería del Ejército del Perú – 2017*. 26-31 (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle). Obtenido de: <https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/2695?show=full>
- Arispe, C., Vicente, Y., Guerrero, M., Rivera, O., Acuña, L., & Arellano, C. (2020). *La Investigación Científica*. Obtenido de: <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4310>
- Arteaga, R. (2017). *Economía popular y solidaria, República del Ecuador*. Obtenido de: <https://www.seps.gob.ec/noticia?conoce-la-eps>
- Barrera, P. (Mayo de 2019). *Propuesta de un plan estratégico para una microempresa de preparación de alimentos*. (Tesis de pregrado, Universidad autónoma de Aguascalientes). Obtenido de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fbdigital.dgse.uaa.mx%3A8080%2Fxmlui%2Fbitstream%2Fhandle%2F11317%2F1738%2F437195.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&cflen=3140099>
- Bermeo, M., & Suntasig, M. (22 de octubre de 2012). *“Propuesta de un plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito coopartamos ltda. ubicada en la parroquia San Pedro de Taboada, canton Rumiñahui, provincia de pichincha periodo del 2013-2017”*. (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Obtenido de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fwww.dspace.uce.edu.ec%2Fbitstream%2F25000%2F1793%2F1%2FT-UCE-0005-277.pdf&cflen=4107529>
- Cabezas, M., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación Científica*. Obtenido de: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Castellanos, B. (09 de Octubre de 2017). *El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales*. Obtenido de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0123-14722017000200056&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0123-14722017000200056&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- Chávez, D. (Julio de 2017). *Análisis de Riesgo Crediticio para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Limitada en el año 2016*. (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Obtenido de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14537>

- Chiriboga, L. (15 de 04 de 2014). *Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía Popular y Solidaria*. . Obtenido de: <https://isbn.cloud/9789942138545/las-cooperativas-de-ahorro-y-credito-en-la-economia-popular-y-solidaria/>
- Chiriboga, L. (2017). *Sistema Financiero*. Obtenido de: <https://es.scribd.com/document/213878296/Sistema-Financiero-Luis-Rosales>
- Fred, R. (13 de enero de 2021). *Modelo Fred R. David para la planeación estratégica*. Obtenido de: <https://www.isotools.org/2021/01/13/modelo-de-fred-r-david-para-la-planeacion-estrategica/>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (Julio-Septiembre de 2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. Obtenido de: <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria. (24 de 03 de 2015). *Ley de la Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de: [http://www.economiasolidaria.gob.ec/files/Ley\\_de\\_la\\_economía\\_popular\\_y\\_solidaria\\_ecuador.pdf](http://www.economiasolidaria.gob.ec/files/Ley_de_la_economía_popular_y_solidaria_ecuador.pdf).
- Jimenez, J. (24 de Agosto de 2020). *La falta de planificación tiene serias consecuencias negativas*. Obtenido de: <https://www.ampliatusoportunidades.com/falta-de-planificacion/>
- Laban, R. (19 de julio de 2018). *Evaluación de la Morosidad en los Tributos Municipales, Municipalidad provincial de Lambayeque. Propuesta de mejora en la recuadación Tributaria período 2016-2017*. (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo). Obtenido de: <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1422>
- López, C. (2018). *Estrategias Empresariales*. Colombia: ECOE Ediciones.
- López, J. (8 de Noviembre de 2018). *Muestra estadística*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/muestra-estadistica.html>
- Mafla, M. (30 de abril de 2007). *Plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito "TULCÁN" Ltda.* (Tesis de pregrado, Escuela Politécnica del Ejército). Obtenido de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Frepository.espe.edu.ec%2Fbitstream%2F21000%2F1734%2F1%2FT-ESPE-017797.pdf&clen=1780479>
- Meza, M. (18 de febrero de 2021). *Evaluación de los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y modelo de planificación estratégica en una empresa de buques atuneros*. (Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). Obtenido de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/15968>
- Morales, A. (Julio de 2018). *El sistema cooperativo de ahorro y crédito del Ecuador a través de la historia*. (Tesis de prgrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/sistema-cooperativo-ecuador.html>

- Morales, F. (14 de Julio de 2020). *Cooperativismo*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/cooperativismo.html>
- Navajo, P. (2018). *Planificación Estratégica en Organizaciones no Lucrativas*. España: Ediciones de la U.
- Neira, J., & Tenelema, C. (Febrero de 2017). *Plan estrategico para la empresa serviexpress dedicada al servicio tecnico automotriz en la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil). Obtenido de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16835>
- Ordóñez, E., Zurita, N. C., & Erazo, J. (Diciembre de 2020). *El sistema financiero en Ecuador. Herramientas innovadoras y nuevos modelos de negocio*. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439111>
- Ordóñez, E.; Narváez, C.; & Erazo, J. (19 de mayo de 2019). *Ciclo Económico y Crédito: El caso del ecuador, Período 2000-2017*. Obtenido de: <file:///C:/Users/ONE/Downloads/Dialnet-ElSistemaFinancieroEnEcuadorHerramientasInnovadora-7439111.pdf>
- Orellana, N. (05 de Junio de 2020). *Método analítico*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/metodo-analitico.html>
- Ortega, A. (11 de diciembre de 2019). *Plan estratégico para la cooperativa de ahorro y crédito Minga Ltda., agencia Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fspace.esPOCH.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F13670%2F1%2F22T0535.pdf&clen=4171955>
- Ortega, C., Vásquez, A., & Vásquez, S. (16 de Julio de 2021). *Crecimiento Empresarial y su Influencia Sobre la Rentabilidad en las Empresas de la Cámara de Industria de Huaycán Peru*. (Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión). Obtenido de: <https://dfe.cucea.udg.mx/index.php/dfe/article/view/98>
- Osorio, J. (21 de Diciembre de 2017). *Tendencias de marketing para instituciones financieras en el 2018*. Obtenido de: <https://blog.cobiscorp.com/marketing-insituciones-financieras-bancos-2018>
- Pérez, O. (15 de Julio de 2021). *6 Consejos para la planeación estratégica de tu empresa*. Obtenido de: <https://blog.peoplenext.com.mx/6-consejos-para-la-planeacion-estrategica-de-tu-empresa>
- Prieto, J. (2018). *Gestión Estratégica Organizacional*. Colombia: ECOE ediciones .
- Puerta, F; Vergara, J; & Huertas, N. (Enero Junio de 2018). *Análisis financiero: enfoques en su evolución*. Obtenido de: <file:///C:/Users/ONE/Downloads/Dialnet-AnalisisFinanciero-6676021.pdf>

- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. Obtenido de:  
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1647>
- Santa, K., Gadea, W., & Quiñonez, S. (2018). *Rompiendo barreras en la investigación* Machala: UTMACH.
- Soto, E., & Rojas, M. (2017). *Planificación Estratégica*. Obtenido de:  
[https://www.academia.edu/34568967/Planificaci%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica](https://www.academia.edu/34568967/Planificaci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica)
- Steiner, G. (2018). *Planeación Estratégica*. Colombia: Ediciones C.E.C.S.A.
- Urbina, K. (16 de Julio de 2021). *"La gestión del inventario y su impacto en al rentabilidad de la empresa "Comercial kam liberia Eirl" Sullana 2019"*. (Tesis de pregrado, Univercidad Nacional de Piura). Obtenido de:  
<https://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.12676/2683>
- Viscione, J. (2018). *Análisis Financiero, Principios y Métodos*. México: Limusa. .
- Westreicher, G. (08 de 04 de 2019). *Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Obtenido de:  
<https://economipedia.com/definiciones/consejo-mundial-de-cooperativas-de-ahorro-y-credito.html>
- Zapata, F. (9 de Octubre de 2020). *Diferencias entre población y muestra (con ejemplos simples)*. Obtenido de: <https://www.lifeder.com/poblacion-muestra/>

## ANEXOS

### ANEXO A: EDIFICIO DE LA COAC



**ANEXO B: PERSONAL DE LA COAC**

