



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

REESTRUCTURACIÓN DEL PLAN FINANCIERO EN LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO “DORADO” LTDA.

**Proyecto de investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría**

Líneas de investigación:

Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial

Autora:

JESSENIA PAOLA GANAN BARRERA

Director:

NELSON DANILO BOMBÓN ORELLANA, Ing. Mg.

Ambato – Ecuador

Mayo 2018

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

REESTRUCTURACIÓN DEL PLAN FINANCIERO EN LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO "DORADO" LTDA.

Líneas de investigación:

Finanzas, Auditoria y/o Contabilidad Empresarial

Autora:

JESSENIA PAOLA GANAN BARRERA



BIBLIOTECA

Nelson Danilo Bombón Orellana, Ing. Mg.

f.

CALIFICADOR

Mario Alberto Moreno Mejía, Dr. Mg.

f.

CALIFICADOR

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. Mg.

f.

CALIFICADORA

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg.

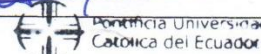
f.

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f.

SECRETARIO GENERAL DE LA PUCESA



SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA

Ambato – Ecuador

Mayo 2018

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **JESSENIA PAOLA GANAN BARRERA**, con **CC. 180554043-0**, autora del trabajo de titulación intitulado: “**REESTRUCTURACIÓN DEL PLAN FINANCIERO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DORADO LTDA.**” previa a la obtención del título profesional de **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos del autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la Puce Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, mayo 2018



GANAN BARRERA JESSENIA PAOLA

CC. 180554043-0

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por darme la vida, fortaleza, sabiduría, e inteligencia y guiar mis pasos día a día para culminar mis estudios con éxito, no puedo dejar de pasar mi más sincero agradecimiento a mis padres por su tiempo, paciencia, tolerancia, consejos y apoyo incondicional en esta etapa importante en mi vida.

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y a sus distinguidos docentes por haberme formado académicamente sobre todo con valores éticos y morales para el futuro desempeño profesional. Y de forma especial agradezco el apoyo y gentileza del gobierno corporativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda.

Jessenia Paola Ganan Barrera

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico con mucho cariño y amor a mis padres Guillermo Ganan y María Barrera quienes me apoyaron y me aconsejaron día a día para ser una persona de bien. A mis hermanos Cristina y Kevin por su apoyo incondicional para cumplir con este objetivo. Y finalmente a mi familia por su apoyo para cumplir con mis sueños.

Jessenia Paola Ganan Barrera

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal reestructurar el plan financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito (CAC) Dorado Ltda. con el fin de aportar nuevas estrategias financieras para su crecimiento y sostenibilidad en el sector financiero popular y solidario. La metodología aplicada de acuerdo a los análisis y perspectivas tiene un enfoque cualitativo; porque se recopiló la información mediante entrevistas, encuestas y la recopilación documental, sin embargo la investigación se complementa con un enfoque cuantitativo debido al análisis de los indicadores financieros para determinar la sostenibilidad de la CAC. La propuesta es la parte fundamental de la investigación donde se plantea las posibles soluciones al problema en estudio, por ello se desarrolla nuevas acciones que se incluirán en el plan financiero, con actividades ejecutables en tiempos establecidos para cumplir con sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, captando mayor ahorro e inversión, y mediante la creación de estrategias de sostenibilidad con factores de cambio internos y externos lograr el desarrollo y fortalecimiento de la CAC en el mercado financiero.

Palabras claves: plan financiero, estrategias financieras, sostenibilidad.

ABSTRACT

The main aim of this research project is to design a financial plan for the Credit Union (CU) Dorado Ltda. to provide new financial strategies for its growth and sustainability in the popular and social financial sector. The applied methodology according to the analyses and perspectives is qualitative, since the information was collected by means of interviews, surveys and documentary compilation. However, the research is complemented with a quantitative approach due to the analysis of financial indicators to determine its sustainability. The proposal is the main part of the research where possible solutions for the problem arises. Therefore, new strategies within the financial plan are included, using activities that can be executed in different periods to achieve short, medium and long-term objectives. Hence, attracting more savings and investments. The development of sustainable strategies focussed on internal and external change factors will achieve the improvement and strengthening of the CU in the financial market.

Key words: financial planning, financial strategies, sustainability.

TABLA DE CONTENIDOS

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	¡Error!
Marcador no definido.	
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
TABLA DE CONTENIDOS	viii
TABLA DE GRAFICOS	xii
TABLAS	xii
GRAFICOS.....	xii
DIAGRAMA.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.2.1 Contextualización.....	4
1.2.1.1 Contextualización macro	4
1.2.1.2 Contextualización meso.....	5
1.2.1.3 Contextualización micro	5
1.3 Árbol de problemas	9
1.4 Análisis critico.....	10
1.5 Prognosis	10
1.6 Formulación del problema.....	11
1.7 Preguntas directrices.....	11
1.8 Delimitación del tema.....	12
1.9 Justificación.....	13

1.10	Objetivos.....	13
1.10.1	Objetivo General	13
1.10.2	Objetivos Específicos.....	13
CAPÍTULO II		14
2	MARCO TEÓRICO.....	14
2.1.	Estado de arte	14
2.2.	Sector financiero popular y solidario	17
2.2.1	Cooperativa de ahorro y crédito.....	18
2.2.2	Gerente	19
2.2.3	Consejo de administración	19
2.2.4	Consejo de vigilancia	20
2.3.	Plan financiero.....	22
2.3.1	Importancia del plan financiero	22
2.3.2	Proceso para la elaboración del plan financiero.....	23
2.3.3	Aprobación y autorización para llevar a cabo el plan financiero.....	25
2.3.4	Ejecución del plan financiero.....	26
2.3.5	Control y evaluación del plan financiero	27
2.3.6	Retroalimentación del plan financiero	28
2.4.	Sostenibilidad en una CAC	29
CAPÍTULO III.....		32
3	METODOLOGÍA	32
3.1	Enfoque de la investigación.....	32
3.2	Tipos de investigación.....	32
CAPÍTULO IV		35
4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	35
4.1	Análisis de la situación actual	35
4.2	Entrevista.....	35
4.2.1	Análisis de la entrevista realizada	38
4.3	Encuesta.....	39
4.4	Recopilación documental	49
4.4.1	Análisis Interno - Externo	49

4.4.2	FODA.....	51
4.4.3	Indicadores balanceados.....	52
4.4.4	Análisis del plan financiero – área financiera.....	54
4.4.5	Análisis del plan financiero – área crédito.....	58
4.4.6	Análisis del plan financiero – Departamento de recursos humanos	65
4.4.6.1	Calificación ponderada de las diferentes áreas.....	69
CAPÍTULO V.....		70
5	PROPUESTA.....	70
5.1	Título de la propuesta	70
5.2	Institución.....	70
5.2.1	Beneficiario.....	70
5.3	Datos generales de la empresa.....	70
5.3.1	Ubicación	70
5.4	Antecedentes de la propuesta	71
5.5	Justificación de la propuesta.....	71
5.6	Objetivos.....	72
5.6.1	Objetivo general	72
5.6.2	Objetivos específicos	72
5.7	Desarrollo de la propuesta	73
5.7.1	Analizar el marco conceptual que norma a la institución.	73
5.7.1.1	Constitución de la República del Ecuador.....	73
5.7.1.2	Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.....	73
5.7.1.3	Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.....	74
5.7.1.4	Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria	75
5.7.1.5	Reglamento para aplicación Ley Orgánica de Régimen Tributario	75
5.7.1.6	Código Orgánico Monetario y Financiero	76
5.7.1.7	Código Orgánico General de Procesos	77
5.7.1.8	Código del Trabajo	77
5.7.2	Analizar las tendencias de planificación financiera para las	
	instituciones de microfinanzas.	78

5.7.3	Proponer estrategias para el proceso de planificación y ejecución del plan financiero.....	82
5.7.3.1	Análisis del proceso de planificación del plan financiero	83
5.7.3.2	Análisis del proceso de ejecución del plan financiero.....	85
5.7.3.3	Análisis del proceso de evaluación del plan financiero.....	87
5.7.3.4	Análisis del proceso de retroalimentación del plan financiero	89
5.7.3.5	Estrategias del plan financiero – Área financiera	91
5.7.3.6	Estrategias del plan financiero – Área crédito	95
5.7.4	Previsión de la evaluación.....	98
CAPÍTULO VI		99
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
6.1	Conclusiones.....	99
6.2	Recomendaciones	100
BIBLIOGRAFÍA		101
ANEXOS		104

TABLA DE GRAFICOS

TABLAS

Tabla 1.1 Total de cooperativas de ahorro y crédito	4
Tabla 1.2 Cooperativas de ahorro y crédito – Provincia de Tungurahua	5
Tabla 1.3 Cooperativas de ahorro y crédito – San Pedro de Pelileo	6
Tabla 2.1 Segmentación SFPS por activos.....	17
Tabla 2.2 Atribuciones y deberes del consejo de administración	20
Tabla 2.3 Atribuciones y deberes del consejo de vigilancia	21
Tabla 2.4 Aspectos importantes del plan financiero	23
Tabla 2.5 Elementos del plan financiero	24
Tabla 2.6 Viabilidades del plan financiero.....	25
Tabla 3.1 Entrevistados	33
Tabla 3.2 Encuestados.....	33
Tabla 3.3 Recopilacion documental	34
Tabla 4.1 Entrevistos de la CAC Dorado Ltda.....	36
Tabla 4.2 Obtención del plan financiero	39
Tabla 4.3 Cumplimiento de las actividades del plan financiero	40
Tabla 4.4 Revisión del plan financiero.....	41
Tabla 4.5 Actividades del plan financiero.....	42
Tabla 4.6 Importancia de tener un plan financiero.....	43
Tabla 4.7 Sostenibilidad en el mercado financiero	44
Tabla 4.8 Fuentes de financiamiento.....	45
Tabla 4.9 Plazo de las fuentes de financiamiento	46

Tabla 4.10 Rentabilidad con la aplicación del plan financiero	47
Tabla 4.11 Motivos de no cumplir con el plan financiero	48
Tabla 4.12 FODA CAC DORADO Ltda.	51
Tabla 4.13 Indicadores Balanceados	53
Tabla 4.14 Comando de las actividades del plan financiero – Área Financiera	55
Tabla 4.15 Mando central de las actividades del plan financiero – Área Financiera	56
Tabla 4.16 Cumplimiento de las actividades del plan financiero – Área Financiera	57
Tabla 4.17 Comando de las actividades del plan financiero – Área Crédito	59
Tabla 4.18 Comando de las actividades del plan financiero – Área Crédito	60
Tabla 4.19 Mando central de las actividades del plan financiero – Área Crédito.....	61
Tabla 4.20 Mando central de las actividades del plan financiero – Área Crédito.....	62
Tabla 4.21 Cumplimiento de las actividades del plan financiero – Área de créditos	63
Tabla 4.22 Cumplimiento de las actividades del plan financiero – Área de créditos	64
Tabla 4.23 Comando de las actividades del plan financiero–Departamento de recursos humanos	66
Tabla 4.24 Mando central de las actividades del plan financiero – Departamento de recursos humanos.....	67
Tabla 4.25 Cumplimiento de las actividades del plan financiero – Departamento de recursos humanos.....	68
Tabla 4.26 Calificación Ponderada	69
Tabla 5.1 Proceso del plan financiero	84
Tabla 5.2 Estructura de información segmento 4 y 5.....	91
Tabla 5.3 Estructura para el envío de información segmento 4 y 5	92
Tabla 5.6 Validadores	98

GRÁFICOS

Grafico 4.1 Obtención del plan financiero	39
Grafico 4.2 Obtención del plan financiero	40
Grafico 4.3 Revisión del plan financiero	41
Grafico 4.4 Actividades del plan financiero.....	42
Grafico 4.5 Importancia de tener un plan financiero	43
Grafico 4.6 Sostenibilidad en el mercado financiero	44
Grafico 4.7 Fuentes de financiamiento	45
Grafico 4.8 Plazo de las fuentes de financiamiento	46
Grafico 4.9 Rentabilidad con la aplicación del plan financiero	47
Grafico 4.10 Motivos de no cumplir con el plan financiero	48
Grafico 5.1 Evolucion de las microfinanzas año 2016.....	79
Grafico 5.2 Cartera de microcrédito y tasas promedio ponderado al 31-03 -2017 ...	80

DIAGRAMA

Diagrama 1.1 Causas y Efectos	9
--	---

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito para su fortalecimiento en el mercado financiero realizan constantemente estrategias financieras. Para verificar su cumplimiento se debe planificar, controlar y evaluar las actividades en las diferentes áreas y el tiempo para ejecutar cada actividad.

La reestructuración del plan financiero tiene como finalidad realizar una adecuada ejecución de las actividades, por ello en la etapa de planificación cumple con lo estipulado en el documento, sin embargo en la etapa de ejecución tiene dificultades al no cumplir con las actividades.

La necesidad de sugerir nuevas acciones está basada en la planificación es fundamental para llevar acabo las actividades y estrategias, se aplicará estrategias de inversión, estructura financiera y de capital de trabajo.

La investigación se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I. El Problema

Describe el tema, el planteamiento del problema con su respectivo árbol de problemas donde se determinará las causas y efectos, también se plantea los objetivos para cumplir con la investigación con su respectiva justificación.

Capítulo II. Marco Teórico

Establece los antecedentes de la investigación relacionados al tema, también con su fundamentación filosófica y legal para tener mayor sustento en la investigación finalmente se compone de términos y conceptos claves para realizar la investigación.

Capítulo III. Metodología de la investigación

Constituye los tipos y enfoques de la investigación, se complementará con las técnicas e instrumentos que ayudaron a recolectar la información.

Capítulo IV. Análisis e interpretación de resultados

Conformado por el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas y los instrumentos.

Capítulo V. Propuesta

Constituye el desarrollo de la propuesta para solucionar el problema de investigación, donde se realizará estrategias financieras para el plan financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

Define las conclusiones obtenidas en la investigación y las posibles recomendaciones para solucionar la hipótesis en estudio.

CAPÍTULO I

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

REESTRUCTURACIÓN DEL PLAN FINANCIERO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DORADO LTDA.

1.2 Planteamiento del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda. desde su fundación el 2 de diciembre del 2008, presta servicios financieros a la ciudadanía, cabe mencionar que está regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Los servicios y productos financieros han incrementado de acuerdo a las necesidades de los socios.

El problema principal de la CAC Dorado Ltda. es la inadecuada ejecución de las actividades del plan financiero, este problema está ocasionando pérdida en los factores internos y externos; internos porque existe falta de interés por parte del personal de la CAC para asistir a eventos y capacitaciones en cooperativismo y áreas definidas brindada por el organismo de control, como consecuencia existe la disminución de depósitos e inversiones de los socios debido a la tardanza en las operaciones financieras, contables, etc. y factores externos porque limita el acceso a líneas de financiamiento, impide la posibilidad de formalizar convenios con instituciones financieras que permitan la formación y captación del talento humano.

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contextualización macro

El sector financiero popular y solidario hasta el 20 de diciembre del 2017 mediante el boletín N°9, está conformado por 667 cooperativas de ahorro y crédito, se encuentran ubicadas en las diferentes provincias, la matriz, sucursal o agencia en cada una de ellas se brinda los servicios financieros a la ciudadanía para contribuir al desarrollo económico del país.

El boletín N° 9 y el catastro presentado por la SEPS el 20 de diciembre del 2017 señala la disminución de las cooperativas de ahorro y crédito, debido que las instituciones financieras presentaban varias debilidades en el campo administrativo, contable y financiero afectando el patrimonio de la institución, por ello la Superintendencia tiene la obligación de empezar un proceso de liquidación forzosa para cuidar los derechos de los socios.

Finalmente, la SEPS el 20 de diciembre del 2017 ha presentado 27 procesos de fusión con la intervención activa de 57 instituciones financieras, con el fin de fortalecer el sector financiero popular y solidario de manera que la información presentada sea transparente, precisa y oportuna para el beneficio de los socios de cada institución financiera.

Tabla1.1 Total de cooperativas de ahorro y crédito

Cooperativas de ahorro y crédito	
Segmento 1	26 CAC'S, de un total de 26 CAC'S
Segmento 2	33 CAC'S, de un total de 35 CAC'S
Segmento 3	83 CAC'S, de un total de 94 CAC'S
Segmento 4	169 CAC'S, de un total de 189 CAC'S
Segmento 5	356 CAC'S, de un total de 377 CAC'S
Total	667 CAC'S, de un total de 721 CAC'S

Fuente: Catastro SEPS (2017)

1.2.1.2 Contextualización meso

La SEPS mediante las estadísticas de las cooperativas de ahorro y crédito, situó a la provincia de Tungurahua entre las tres primeras provincias con mayor movimiento económico y comercial del país, se da apertura a nuevas instituciones financieras para tener un mejor servicio al cliente, una variedad de servicios financieros para que los socios se sientan satisfechos y conformes con los servicios recibidos. Por consiguiente la Corporación del Seguro de Depósitos respalda las transacciones realizadas por los socios en las instituciones financieras.

El boletín N° 9 y el catastro presentado por la SEPS el 20 de diciembre del 2017 señala que la provincia de Tungurahua cuenta en la actualidad con 109 cooperativas de ahorro y crédito activas, se encuentran ubicadas en los siguientes cantones: Ambato, Baños, Cevallos, Mocha, Patate, San Pedro de Pelileo, Quero, Santiago de Pillaro y Tisaleo. En los diferentes cantones pertenecientes a la provincia de Tungurahua se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, 2, 3, 4 y 5 de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos, también se incluye las cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales.

Tabla1.2 Cooperativas de ahorro y crédito – Provincia de Tungurahua

Segmentación	Ambato	Pelileo	Tisaleo	Pillaro	Patate	Baños	Quero	Total
Segmento 1	5	0	0	0	0	0	0	5
Segmento 2	4	0	0	0	0	0	0	4
Segmento 3	6	1	0	0	0	0	0	7
Segmento 4	26	7	1	1	0	0	1	36
Segmento 5	47	3	2	3	1	1	0	57
Total	88	11	3	4	1	1	1	109

Fuente: Catastro SEPS (2017)

1.2.1.3 Contextualización micro

El boletín N° 9 y el catastro presentado por la SEPS el 20 de diciembre del 2017 señala que el cantón San Pedro de Pelileo existen 11 cooperativas de ahorro y crédito activas

dedicadas a brindar servicios financieros entre ellos: servicio al cliente, apertura de cuentas de ahorro, apertura de cuentas de ahorro infantil, trámites para la realización de créditos de consumo, vivienda, hipotecarios, etc. y otorgación de los créditos.

Tabla1.3 Cooperativas de ahorro y crédito – San Pedro de Pelileo

Segmentos	CAC
Segmento 3	CAC SAC Pelileo Ltda.
Segmento 4	CAC Sálata Ltda.
Segmento 4	CAC Mushuc Ñan Ltda.
Segmento 4	CAC Mi Tierra
Segmento 4	CAC Wuamanloma Ltda.
Segmento 4	CAC Dorado Ltda.
Segmento 4	CAC Rhumy Wara
Segmento 4	CAC Finander
Segmento 5	CAC Surangay Ltda.
Segmento 5	CAC Cotalo
Segmento 5	CAC Prodvision

Fuente: Catastro SEPS (2017)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda. es una Institución de Economía Popular y Solidaria, creada el 2 de diciembre del 2008 en la ciudad de Pelileo cantón del mismo nombre, Provincia Tungurahua, gracias a la iniciativa de un grupo de amigos del Pueblo Salasaca, con el fin de colaborar con el progreso y bienestar de la sociedad y es gracias a sus asociados que ha logrado convertirse en una institución financiera sólida con visión de liderazgo, abarcando y mejorando los diferentes servicios sociales.

- **Ubicación**

- **Provincia:** Tungurahua
- **Cantón:** San Pedro de Pelileo
- **Parroquia:** La Matriz
- **Dirección:** Av. 22 de julio

- **Misión institucional**

Brindar productos y servicios financieros de calidad y calidez para sus socios y clientes, manteniendo la identidad y los valores culturales, con servicios financieros a la población rural y urbana marginal enfocados en la zona central del país y la Provincia de Galápagos bajo condiciones de innovación, oportunidad y seguridad; con el fin de contribuir en la reducción de la pobreza, el desempleo, la migración y mejorar las condiciones de vida de la población.

- **Visión institucional**

Nos vemos como una institución referente nacional e internacional, en la prestación de servicios financieros y de apoyo en los procesos productivos rurales, que permitan alcanzar altos niveles de solidez y rentabilidad, garantizando la sostenibilidad en sus operaciones.

- **Servicios institucionales**

Para una mejor atención y servicio a nuestros socios y clientes, la CAC Dorado Ltda. brinda los siguientes servicios.

1. Pago del Bono de desarrollo Humano a través del Programa de Protección Social MIES; Cooperativa Codesarrollo, pago Ágil y SwchtORM S.A.
2. Crédito de desarrollo humano: Programa de Protección Social MIES y SwitchORM S.A.
3. Convenio con SERVIPAGOS-PAGO AGIL:
4. Convenio con SwitchORM S.A.

5. MoneyGram: Envío y recibo de dinero.
6. Servicio de pagos interbancarios (SPI) a través del Banco Central del Ecuador.
7. Servicio de parqueadero Simert solo en la agencia de Ambato.
8. Servicio de Soat Latina.

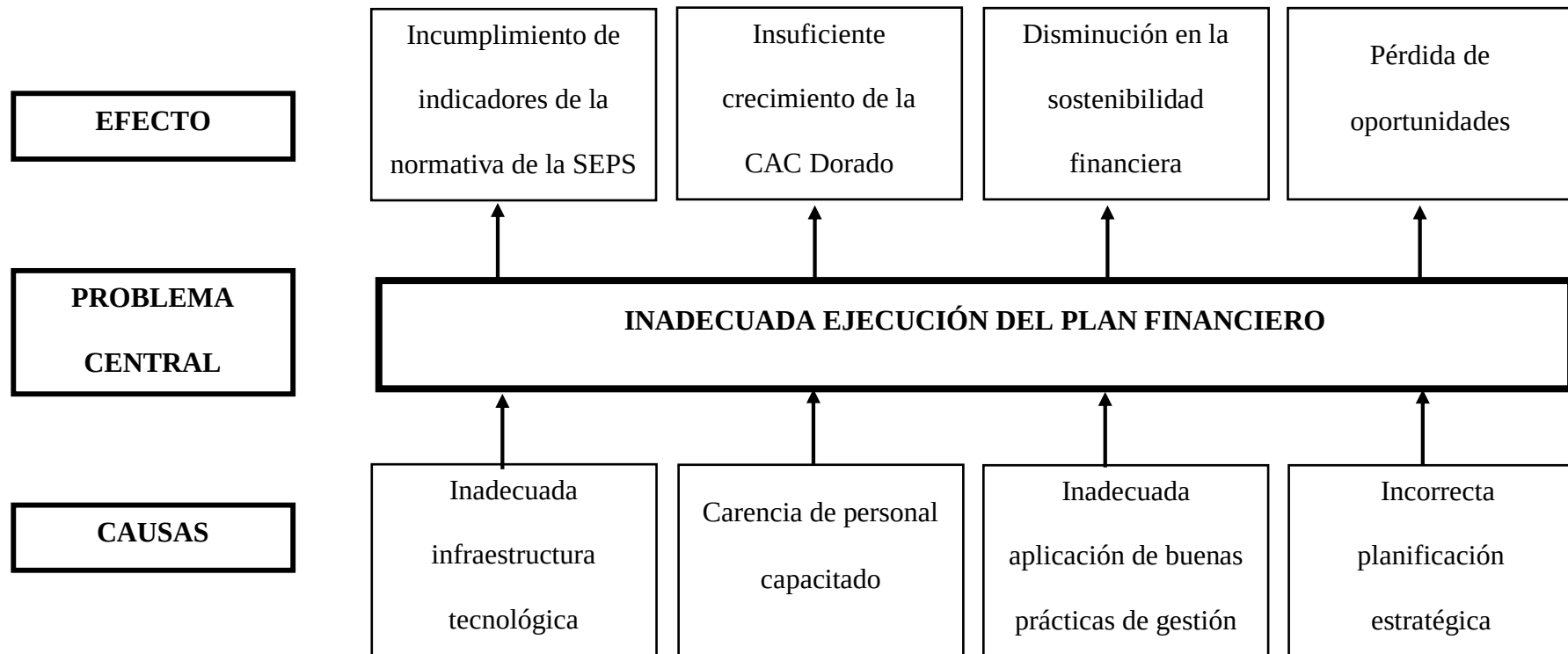
La CAC Dorado Ltda. brinda servicios y/o productos financieros a la comunidad con responsabilidad, por ello al ser una institución financiera prestigiosa sus socios tienen confianza y seguridad al momento de realizar sus transacciones, todas las actividades se ampara en valores y principios de cooperativismo.

Por lo tanto de acuerdo al manejo de sus activos se encuentra en el segmento 4, como también en el desarrollo de sus actividades administrativas, contables y financieras necesitan de mayor supervisión para tener como resultado una institución financiera eficiente y facilita a la parte administrativa a la correcta toma de decisiones y ser sostenible en el mercado financiero.

Cabe agregar las estrategias aplicadas en las diferentes perspectivas no se ejecutan de la manera adecuada por ello se analiza las actividades mediante las iniciativas, tiempo y sus limitaciones, en la perspectiva financiera, crecimiento, operativa, y gestión de operaciones.

1.3 Árbol de problemas

Diagrama 1.1: Causas y Efectos



Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Investigación

1.4 Análisis crítico

Al diagnosticar las actividades actuales del plan financiero de la CAC Dorado Ltda. se identificó que existen falencias para su ejecución, por lo que las actividades no son flexibles para los empleados de la CAC, como también no se establece un tiempo determinado para cumplir cada actividad de las diferentes áreas, este resultado se basa en el análisis de los documentos financieros. Cabe agregar que la inadecuada ejecución del plan financiero limita la aplicación de estrategias financieras para la sostenibilidad y cambio de los factores internos y externos afectando a una mejor toma de decisiones del gobierno corporativo y el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La CAC para ser competitiva en el mercado financiero debe planear de manera correcta las actividades a cumplir en cada una de las áreas, por ello debe tener un seguimiento en cada proceso desde la planificación hasta la evaluación por parte del gobierno corporativo.

1.5 Prognosis

La CAC Dorado Ltda. al ser una institución nueva y pertenecer al segmento cuatro, tiene la problemática en la ejecución de las actividades que contiene el plan financiero. Es decir lo mencionado con anterioridad genera pérdida de oportunidades y limita crecer en el mercado financiero, es decir dificulta al gobierno corporativo en la toma de decisiones.

La CAC debe cumplir con las normativas, resoluciones emitidas por la SEPS, para fortalecer el ámbito interno; es decir con su personal debidamente capacitado y

actualizado acorde al área donde realiza sus actividades diarias, y el ámbito externo en la captación de nuevos socios y su crecimiento en el manejo de sus activos, al cumplir con sus requerimientos se evitará sanciones por su ente regulador y evitará pérdidas económicas para la CAC.

1.6 Formulación del problema

¿La inadecuada aplicación del plan financiero conlleva a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda. a tener una menor sostenibilidad, es decir a la pérdida de oportunidades en el mercado financiero?

- **Variable independiente**

Aplicación del plan financiero

- **Variable dependiente**

Sostenibilidad financiera

1.7 Preguntas directrices

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Por no realizar las actividades y estrategias necesarias para el proceso de ejecución del plan financiero.

¿Por qué se origina?

Porque existe un plan financiero es planificado pero no es ejecutado en los tiempos establecidos.

¿Qué lo origina?

La inadecuada aplicación del plan financiero.

¿Dónde se origina?

En el área, administrativa, contable y financiera.

¿Dónde se detecta?

Al no crecer la CAC en el mercado financiero.

1.8 Delimitación del tema

- **Contenido**

Campo: Contabilidad y Auditoria

Área: Auditoria financiera

Aspecto: Plan financiero

- **Temporal**

El presente proyecto de investigación será con información del periodo 2015 – 2016.

- **Espacial**

La investigación se desarrolla en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda. ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón San Pedro de Pelileo, en la Av. 22 de julio.

1.9 Justificación

La presente investigación es de fundamental importancia debido a que está orientado a reestructurar el plan financiero de la CAC Dorado Ltda. mediante estrategias financieras acorde a las necesidades de los socios y al tiempo estipulado por los empleados de la institución, así las actividades de las diferentes áreas serán ejecutables y flexibles.

Se puede mencionar un plan financiero bien estructurado ayuda al gobierno corporativo a una mejor toma de decisiones administrativas con referencia a la situación actual de la CAC y sus oportunidades de crecimiento, se complementa con las toma de decisiones financieras se basa en la planificación donde se cuantifica los recursos y se minimiza los riesgos.

1.10 Objetivos

1.10.1 Objetivo General

Reestructurar el plan financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda.

1.10.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar las actividades del plan financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda.
- Fundamentar teóricamente conceptos financieros relacionados con la sostenibilidad y crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda.
- Desarrollar nuevas acciones que se incluirán en el plan financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1. Estado de arte

Las investigaciones realizadas a nivel internacional, nacional, provincial y cantonal justifican que un adecuado plan financiero ayuda a las Cooperativas de Ahorro y Crédito a tener sostenibilidad en el mercado financiero. En relación con la presente investigación las CAC's en el Ecuador está regulada por la SEPS, al ser el ente regulador se encarga de emitir las normas, normativas y resoluciones mediante su cumplimiento a cabalidad ayuda a su fortalecimiento y sostenibilidad en el mercado financiero.

Resulta oportuno mencionar los entes regulados de las CAC para cada país, por ello en la investigación realizada en la confederación alemana de cooperativas en el artículo de regulación y supervisión de cooperativas de ahorro y crédito en América Latina y el Caribe indica las entidades que regularan a las CAC de acuerdo al país donde preste sus servicios financieros. Arzbach (2015) afirma:

Los Institutos de Cooperativas son los llamados a velar por el cumplimiento de leyes cooperativas de índole muy general y genérica (independientes del sector o ramo de su negocio), aunque se observa cierta tendencia hacia una supervisión más especializada (Chile –DECOOP-, Colombia –Supersolidaria (SES)-, Ecuador –SEPS- y Paraguay –INCOOP-). (p.11)

Cabe recalcar la investigación realizada en concordancia al tema de investigación es así que Cárdenas & Torres (2012) en su tesis de pregrado señala que: “la Cooperativa de Ahorro y Crédito tiene sostenibilidad financiera económica, reflejado en que los criterios de evaluación para garantizar su funcionamiento y permanencia en el mercado financiero” (p.169). De acuerdo con las consideraciones anteriores existe relación con la investigación realizada debido que de esa manera que la CAC para poder mantenerse en el tiempo debe implementar estrategias de crecimiento y de sostenibilidad como también tener provisiones para algún caso de emergencia y poder solventar sus necesidades futuras.

Es evidente entonces que al tener una adecuada planificación estratégica, financiera y operativa la CAC podrá permanecer en el tiempo es decir estará preparada para los futuros cambios internos o externos y aprovechar las oportunidades que el mercado financiero por ello Lazo & Moreno en su tesis de investigación afirman: “El Plan financiero, aplica para todo tipo de empresas que requiere plasmar un crecimiento o consolidación en cifras” (p.90). Es de fundamental importancia en la investigación puesto que a lo largo de los planteamientos realizados la CAC cada día crece más en el mercado financiero por eso el Gobierno en curso ha motivado mucho el tema de Economía Popular y Solidaria, lo que genera estabilidad y confianza para las instituciones que se manejen bajo esta línea.

Para complementar con el tema de investigación Morales (2014) en el estudio realizado acerca de la planeación financiera en México afirma:

La planeación financiera requiere actividades como el análisis de los flujos financieros de una compañía, hacer proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, así como balancear los efectos de las

distintas alternativas, siempre orientadas a la creación de valor en la institución financiera. La idea es conocer el desempeño financiero de la empresa, como se encuentra actualmente y el rumbo al que se desea orientar. Si el escenario resulta desfavorable, la compañía debe tener un plan de emergencia, de tal modo que reaccione de manera favorable, para sus necesidades de financiamiento e inversión. (p.10)

En relación con la investigación ayudara a la CAC a tener un adecuado proceso de planificación financiera es decir se analiza de manera determinada los documentos financieros en los mismos se refleja la situación actual y mediante las proyecciones como se verá la en un futuro.

Se puede complementar con el estudio realizado en el Banco Internacional de Desarrollo acerca de ahorrar para desarrollar como América Latina y el Caribe puede ahorrar más y mejor. Cavallo (2016) afirma: “Los sistemas financieros pequeños e ineficientes, como los de América Latina y el Caribe, generan altos costos para los servicios financieros, como la inversión se incrementa el costo del crédito para los prestatarios” (p.3). Finalmente en concordancia con la investigación se puede mencionar que la CAC para permanecer en el mercado financiero debe tener un cuenta lo estipulado por la SEPS como también tener una buena relación en la parte interna de la institución financiera para que sus socios estén satisfechos con los servicios financieros prestados e incrementar su índice financiero a corto y largo plazo en beneficio de la CAC.

2.2. Sector financiero popular y solidario

Constitución de la República del Ecuador (2008) afirma: “El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro” (p.52).

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011) afirma: “Integran el sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro” (p.17).

De los anteriores planteamientos se deduce que las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran en el sector financiero reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Su segmentación es acorde al manejo de sus activos, en este caso la CAC Dorado Ltda. se encuentra en el segmento 4 ya que su manejo de activos se encuentra en el rango mayor a \$1000.000.00 hasta \$5´000.000.00\$ A continuación se presenta la tabla de segmentación según la SEPS.

Tabla 2.1 Segmentación de las CAC's por el manejo de sus activos

Segmento	Activos
1	Activos mayor a 80´000.000.00
2	Activos mayor a 20´000.000.00 hasta 80´000.000.00
3	Activos mayor a 5´000.000.00 hasta 20´000.000.00
4	Activos mayor a 1´000.000.00 hasta 5´000.000.00
5	Activos 1´000.000.00 Cajas de ahorro, bancos comunales y cajas comunales.

Fuente: LOEPS

2.2.1 Cooperativa de ahorro y crédito

“Las cooperativas en el Ecuador tiene una larga tradición mediante el progreso de la sociedad se fueron formalizando organizaciones de tipo cooperativo cuya labor está amparada por el Estado” (Parreño & Tayupanda, 2012, p.23).

Las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones sostenibles, financiadas por ahorros locales y que reciben pequeños subsidios externos. Realizan una función de intermediación financiera en particular de flujos desde áreas urbanas y semiurbanas a zonas rurales, asegurando la permanencia de recursos de préstamo en las comunidades donde se movilizan los ahorros. (Bicciato & Foschi & Bottaro & Ivardi, 2012, p.40)

Las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones financieras que forman parte del sector financiero de la economía popular y solidaria rigiéndose a la LOEPS, resoluciones, reglamentos, etc. Por ello con la aplicación de valores éticos y morales acompañado de los principios de cooperativismo logra incrementar el número de socios, de manera que se cumpla con los objetivos a corto y a largo plazo para permanecer en el mercado financiero con elevados índices de solvencia, liquidez y rentabilidad. Los trabajadores de las instituciones financieras realizan las actividades diarias encomendadas con responsabilidad, eficiencia, eficacia y efectividad para satisfacer las necesidades de la administración y de sus socios. Las cooperativas de ahorro y crédito mediante la prestación de sus servicios y/o productos financieros ayudan a una mejor circulación del efectivo, por lo tanto la economía del país estará reforzada para sobre salir y enfrentar cualquier problema económico.

2.2.2 Gerente

“El gerente es el representante legal, judicial, extrajudicial de la cooperativa, siendo de libre designación por parte del Consejo de Administración, será responsable de su gestión y administración integral” (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011, p.11).

“El gerente de una cooperativa del segmento tres y cuatro, deberá acreditar título profesional de al menos de tercer nivel y con una experiencia de cuatro años como administrador en áreas de negocios” (Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2012, p.26).

Los gerentes son los representantes legales para la realización de cualquier trámite, convenio en beneficio de la institución financiera como también son quienes enfrentaran aspectos legales, judiciales por perjuicio. El gerente debe tener estudio mínimo de tercer nivel como también experiencia en los campos de negocios, para el manejo de las operaciones en las diferentes áreas sobre todo para cumplir con principios éticos y morales, aportando al cumplimiento de los objetivos para una mejor toma de decisiones.

2.2.3 Consejo de administración

“Los miembros del consejo de administración de las cooperativas de ahorro y crédito y sus representantes legales serán considerados administradores” (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014, p.140).

El consejo de administración es el ente directivo de las CAC's para una adecuada toma de decisiones, como también fija la políticas a cumplir está integrado por un mínimo de tres y máximo de nueve vocales.

El consejo de administración es el encargado de controlar las actividades y operaciones de la institución financiera, los integrantes del consejo de vigilancia son elegidos mediante votaciones allí se escoge los principales y sus respectivos suplentes quienes serán los encargados de asistir a convocatorias ordinarias y extraordinarias. Así cumplirán a cabalidad con las funciones encomendadas para el éxito y bienestar de la CAC.

Tabla 2.2 Atribuciones y deberes del consejo de administración
ATRIBUCIONES

Verificar el cumplimiento de los valores y de los principios de cooperativismo.
Realizar una planificación y seguimiento de las actividades realizadas en la cooperativa.
Analizar las políticas institucionales.
DEBERES
Plantear a la asamblea las reformas de los estatutos y reglamentos y aceptar las sugerencias y cambios en beneficio de la CAC frente a la competencia.
Examinar los artículos que contienen los reglamentos y las cláusulas de los estatutos de administración y organización internas.
Analizar las solicitudes de los socios para aceptar o rechazar.

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Investigación

2.2.4 Consejo de vigilancia

“Los consejos de vigilancia serán corresponsables del desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito y estarán sujetos a las responsabilidades y sanciones” (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014, p.140).

El consejo de vigilancia constituye una parte fundamental para el desarrollo de la CAC, al ser el ente de control interno que revisa y verifica el cumplimiento de las actividades para alcanzar de los objetivos y mediante los resultados obtenidos se responde a la asamblea general.

El consejo de vigilancia controla las actividades realizadas dentro de la institución financiera, se elige a los integrantes mediante elecciones para los principales y sus respectivos suplentes. Está representado por personas responsables, honradas y eficientes en las operaciones encomendadas como también cumple de manera correcta las obligaciones dispuestas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para evitar sanciones futuras.

Tabla 2.3 Atribuciones y deberes del consejo de vigilancia

ATRIBUCIONES
Elegir a los integrantes del consejo de vigilancia.
Inspeccionar las actividades económicas de las CAC's.
Analizar la contabilidad de la CAC y ajustar a las normas, normativas técnicas y legales vigentes.
DEBERES
Realizar un seguimiento continuo de los procedimientos de planificación y ejecución efectuados por la CAC.
Diagnosticar el cumplimiento de las recomendaciones emitidas en la auditoria.
Presentar a los integrantes de la CAC un informe de la situación actual y la razonabilidad de los estados financieros.

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Investigación

2.3. Plan financiero

Li (2012) afirma: “El plan financiero recoge los datos económicos de los elementos antes desarrollados, permitiendo verificar la viabilidad económica del proyecto en todo su conjunto, así como identificar las necesidades de financiación” (p.4).

El plan financiero es un documento que contiene las informaciones de índole financiero de una organización, tales como: ingresos, costos, gastos, intereses por financiamiento, así como proyecciones e índices financieros para facilitar el proceso de toma de decisiones al empresario o a los accionistas. (Puello, 2014, p.6)

Conforme detallado por los autores, el plan financiero contiene los datos económicos de la CAC, con base en los estados financieros de los años anteriores, para determinar el porcentaje de su cumplimiento y en caso de existir falencias proponer nuevas estrategias para alcanzar en su totalidad la realización de las actividades y cumplir con sus objetivos a corto y a largo plazo de manera que se pueda identificar la viabilidad económica y financiera. La información debe ser detallada y cuantificada en términos monetarios para determinar los recursos económicos necesarios en la aplicación ayudando a la toma de decisiones.

2.3.1 Importancia del plan financiero

Un plan financiero es de gran importancia para todas las entidades ya que son las actividades, acciones y procedimientos financieros para manejar los recursos económicos y distribuirlos correctamente y que van a servir de guía para alcanzar las metas planteadas. (Chicaiza, 2015, p.49)

Según Weinberger (2009) menciona: El plan financiero en las instituciones de microfinanzas es sumamente importante porque permite:

Tabla 2.4 Aspectos importantes del plan financiero
IMPORTANCIA DEL PLAN FINANCIERO

Determinar los recursos económicos para la realización del plan financiero.
Determinar el monto de inversión inicial para dar apertura a la institución de microfinanzas.
Determinar las necesidades de financiamiento.
Determinar las fuentes de financiamiento así como las ventajas y desventajas.
Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Investigación

En base a lo manifestado por los autores, el plan financiero es importante para las instituciones de microfinanzas (IMF), porque se refleja lo cualitativo en lo cuantitativo, es decir se convierte lo establecido en el plan estratégico en información económica financiera con datos claros y verificables, que permiten ser evaluados de manera permanente, esto ayuda a una buena toma de decisiones en beneficio de la CAC.

2.3.2 Proceso para la elaboración del plan financiero

Según Mendoca (2005) menciona: el proceso de elaboración del plan financiero se hace partiendo de los objetivos estratégicos y traduciéndolos en términos de acciones a nivel de los órganos de línea y de gerencia.

Para la elaboración del plan financiero es necesario estipular las actividades es decir cuantificar en el periodo que se va a cumplir, como también analizar las fuentes de financiamiento para cubrir las necesidades futuras.

Pero no comenzamos de cero, toda IMF tiene un pasado que muestra cómo es su funcionamiento.

Tabla 2.5 Elementos del plan financiero

Primer patrón	Segundo patrón
Explicitar los niveles de desempeño de la IMF los últimos 2 años.	Los patrones de conducta Requieren poner en marcha factores de cambio.
La evolución del pasado es importante para dar una base de realismo a las proyecciones futuras.	Transformar las estrategias financieras.
Analizar las políticas de gestión.	Cada vez que proyectamos un cambio en un indicador de desempeño debemos verificar si hemos previsto las acciones y las inversiones necesarias para que ese cambio ocurra.
Analizar los indicadores de desempeño.	Esas acciones e inversiones deben expresarse en los objetivos estratégicos de los niveles de los procesos internos y desarrollo de los recursos del mapa estratégico.

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Investigación

De lo expuesto por los autores, el plan financiero es una herramienta importante para diagnosticar la situación económica de las IMF, por ello el proceso y los elementos para su elaboración son fundamentales para llevar acabo. Los elementos se basan en las estrategias financieras planteadas en el plan estratégico frente a la situación económica financiera actual.

Los planes financieros contienen, generalmente, un programa detallado de inversiones, desagregado por rubricas contables (inmovilizado material, inmaterial, financiero, gastos, amortizables y capital circulante) y por divisiones, actividades o líneas de productos y un plan de financiación. (Escuela de negocios, 2013, p.18)

Castro & Rufino (2012) afirma: “El punto de partida del plan financiero requiere la previa elaboración y demostración de las siguientes viabilidades” (p.136).

Tabla 2.6 Viabilidades del plan financiero

Viabilidad	Detalle
Viabilidad legal	Si cumplimos los requisitos necesarios para dotar a la IMF de la forma jurídica acorde con la legalidad vigente.
Viabilidad técnica	Si disponemos de la tecnología necesaria y de los conocimientos necesarios y tenemos acceso a todos los recursos.
Viabilidad organizativa	Si se han identificado las necesidades de los recursos humanos y se hay diseñado un sistema de gestión que posibilita el funcionamiento eficaz y eficiente de la actividad.

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Investigación

Como se observa en los argumentos de los autores, para complementar el proceso de elaboración del plan financiero para las IMF, se debe integrar las siguientes viabilidades: viabilidad legal la CAC se debe regir a lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador, como también lo estipulado en la LOEPS, Código Orgánico General de Procesos, reglamentos y resoluciones; la viabilidad técnica analiza si son eficientes los recursos tecnológicos y humanos: viabilidad organizativa determina la situación actual de la CAC.

2.3.3 Aprobación y autorización para llevar a cabo el plan financiero

Acerenza (2013) afirma: “Para llevar a cabo el plan, con su correspondiente programación de actividades debe ser aprobado y evaluado, esta etapa puede tener modificaciones” (p.4).

Masaquiza (2015) menciona: “Las CAC realizan de manera anual el plan financiero para presentar a la SEPS a continuación se mencionan las personas encargadas en su aprobación y autorización” (p.11).

- Elaboración: Gerente, presidente del consejo administrativo, presidente del consejo de vigilancia, dos delegados.
- Fecha de elaboración: Noviembre
- Aprobación: Consejo de administración, consejo de vigilancia.
- Autorización: Gobierno corporativo

Conforme a lo explicado por los autores; el plan financiero antes de ser presentado al comité para su aprobación y autorización debe cumplir con lo dispuesto en su primera etapa la planificación, para tener un buen plan financiero se realiza las siguientes preguntas ¿Que integra el plan?, ¿Quién lo hace?, ¿Cuándo lo hace?, ¿Cómo se aplica?, ¿Cómo se evalúa?, al cumplir con lo mencionado anteriormente se procede a entregar un borrador en la asamblea general para sus observaciones.

2.3.4 Ejecución del plan financiero

Acerenza (2013) menciona: El plan resultante no es un documento para guardar o archivar, sino es un medio que guiara toda la acción futura y cumplir con los objetivos fijados, por tanto es necesario observar los aspectos siguientes:

- Realizar un esfuerzo total en pos del logro de los objetivos propuestos.
- Iniciar las actividades en el momento oportuno.
- Distribuir adecuadamente los recursos disponibles.
- Mantener cierta libertad de acción durante el proceso de ejecución (p.4).

Masaquiza (2015) menciona: “Las CAC realizan la ejecución del plan financiero acorde a las actividades estipuladas en el cronograma” (p.11). En concordancia con lo mencionado por los autores, la ejecución es la segunda etapa para la aplicación del plan financiero en la CAC, se realiza mediante un cronograma donde se establece las actividades y los tiempos para cada área o departamento, se complementa con los resultados obtenidos en la viabilidad económica y financiera.

2.3.5 Control y evaluación del plan financiero

Masaquiza (2015) afirma: “El control y evaluación del plan financiero debe ser constante para determinar de manera oportuna sus falencias, y lo realiza un comité encargado” (p.11).

Para determinar si el plan financiero que han establecido es bueno se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Conocer los detalles del plan y el entorno que lo rodea.
- Explicar si las metas son razonables y medibles.
- Analizar la situación financiera actual de la CAC.
- Los objetivos planteados deben ser cuantificables en términos monetarios.
- Diagnosticar si hay cambiado la situación financiera con la implementación del plan.
- ¿Suele reevaluar periódicamente su plan financiero?
- Analizar el plan financiero para la toma de decisiones.

“El plan financiero se ha elaborado para el logro de objetivos, su ejecución debe ir acompañada de una supervisión permanente de los resultados que se obtengan” (Acerenza, 2013, p.37).

Coincidiendo con lo expuesto por los autores, el control y evaluación del plan financiero es importante para la CAC, porque se puede detectar los errores y evitar pérdidas económicas, en esta etapa se debe hacer las siguientes preguntas: ¿El plan financiero es bueno o malo?, ¿El plan financiero es viable o no?, ¿El plan financiero está acorde los objetivos establecidos?, ¿Existe un control?, ¿Cada cuando evalúa el plan?

2.3.6 Retroalimentación del plan financiero

“Para la retroalimentación del plan financiero es necesario tener el borrador del plan para tener algunas opiniones de lo que se ha hecho en el periodo contable” (Castro & Rufino, 2012, p.135).

Masaquiza (2015) afirma: “La retroalimentación del plan financiero en la CAC puede ser muy útil, para determinar las sugerencias para el fortalecimiento, y para implementar la oportunidad de modificar y mejorar” (p.11).

El plan financiero será revisado por los siguientes grupos:

- Consejo de administración
- Consejo de vigilancia
- Accionistas
- Miembros del comité
- Socios

- **¿Cómo afectaría al no tener un buen plan financiero frente a los requerimientos de la SEPS?**

“La CAC Ambato debe contar con un buen plan financiero para que ayude a mejorar la sostenibilidad, para poder verificar cuanto seria la proyección para un determinado tiempo”(Segura, 2014, p.92).

La presente investigación sobre el desempeño financiero y la sostenibilidad de las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 3 y 4 de la provincia de Tungurahua, ha sido muy esencial por cuanto de esta manera se conoce que las cooperativas de ahorro y crédito no evalúan el desempeño financiero que presentan en sus diferentes estructuras como administrativo, financiero y operativo. (Amaguaña, 2016, p.137)

“La CAC Chimborazo Ltda. existe problemas internos, que impide el normal desenvolvimiento, causadas por falta de una planificación eficaz” (Chucho, 2013, p.84).

En concordancia con los casos de estudios de las CAC's a nivel nacional, al no tener un buen plan financiero afectaría en pérdidas económicas, porque su ente regulador SEPS establece la presentación del mismo en los segmentos 1, 2, 3 y para los segmentos 4, 5 es opcional, y al no cumplir con los requerimientos la CAC's serán sancionadas y multadas generando gastos en sus declaraciones.

2.4. Sostenibilidad en una CAC

La principal fuente de financiamiento del activo de las CAC son los depósitos a plazo, debido a que se vuelven más atractivos para el público por las tasas de interés más rentables en comparación con los bancos privados. Una vez sintetizados los datos que permitieron realizar un análisis de los niveles de eficiencia y sostenibilidad financiera

de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 durante el periodo 2010 – 2015, se concluyó que las instituciones mostraron un proceso de mejora en los niveles de eficiencia, especialmente en el adecuado uso de sus recursos para generar ingresos financieros y el manejo administrativo que esto requiere. (Silva, 2016, p.83)

“Las cooperativas son fundamentales para alcanzar el desarrollo sostenible en todo el mundo, debido a su focalización en sus socios y las necesidades locales” (Alianza Cooperativa Internacional, 2015, p.18).

La sostenibilidad financiera está relacionada a la capacidad de los beneficiarios de ahorrar. El ahorro permite a los clientes responder a situaciones de emergencia; es una garantía más para las IMF e induce una mentalidad nueva, en la que se piensa que también las microempresas pueden y deben ahorrar para comenzar a aprender a gestionar sus recursos. (Bicciato & Foschi & Bottaro & Ivardi, 2012, p.26)

En concordancia con los autores, la CAC para su sostenibilidad en el mercado financiero depende de sus socios por que mediante sus depósitos, ahorro e inversiones, ayuda al crecimiento y a la economía del país, sin embargo la aplicación del plan financiero es fundamental porque al realizar las actividades de manera correcta y en los tiempos establecidos, y brindar los servicio o productos financiero y no financieros de manera eficiente y eficaz logrando la satisfacción de sus socios.

- **¿La sostenibilidad en la CAC se ve apoyado o no mediante un plan financiero?**

Segura (2014) afirma: “Las CAC Ambato cuenta con un plan financiero permite incrementar sus ingresos, y la sostenibilidad por ende las estrategias aplicadas son adecuadas” (p.92).

Portero (2016) afirma: “Las CAC’s Kullki Wasi, San Alfonso, Mi tierra Ltda. elaboran el plan financiero de forma intuitiva y sin una asesoría adecuada, ocasionando pérdidas económicas” (p.91).

La CAC Sumac LLacta Ltda. no cumple con las estrategias propuestas en el plan financiero lo que limita a ser auto sostenible y sólida del centro del país, de reconocido prestigio, confianza y credibilidad en el ámbito provincial y regional, como resultado de sus crecientes niveles de productividad, administración transparente, alto nivel de tecnificación, así como por sus activos totales y patrimonio. (Parreño & Tayupanda, 2012, p.117)

“La CAC Chimborazo Ltda. carece de un plan de financiero que defina claramente los objetivos y estrategias a corto y largo plazo para la institución” (Chucho, 2013, p.84).

En relación con los casos de estudios, la sostenibilidad de las CAC’s en el sector financiero popular y solidario se basa en el la correcta planificación, ejecución, control y retroalimentación de las actividades del plan financiero. Por lo tanto al no cumplir con lo antes mencionado existirá perdidas económicas reflejadas en sus estados financieros esto limita a la CAC a su crecimiento.

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación

Para desarrollar el presente proyecto de investigación después del análisis se aplicó los siguientes enfoques:

- Investigación cualitativa
- Investigación cuantitativa

En la CAC Dorado Ltda. se utilizó el enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo. Por medio del enfoque cualitativo se recopiló la información en las entrevistas, encuestas y la recopilación documental. Y el enfoque cuantitativo se analiza la situación financiera de la institución, las transacciones diarias, sobre todo los indicadores financieros para ver la sostenibilidad de la CAC Dorado Ltda.

3.2 Tipos de investigación

La investigación es descriptiva, se realizó la recolección de la información y el análisis de los datos, se utilizó las técnicas e instrumentos.

Entrevista: El instrumento de recolección de la información es la guía de la entrevista conformada por siete preguntas previamente estructuradas y revisadas para su aplicación.

Se aplicó la entrevista al nivel interno de la CAC Dorado Ltda. con los siguientes integrantes:

Tabla3.1 Entrevistados

NOMBRE	CARGO
Dr. Alberto Masaquiza	Gerente
Dr. Roberto Masaquiza	Presidente del consejo de administración
Dr. Diego Vilema	Contador

Elaborado: Paola Ganan (2017)

Encuesta: El instrumento de recopilación de la investigación es el cuestionario está conformado por diez preguntas con el fin de determinar los motivos de la inadecuada ejecución de las actividades del plan financiero.

Se aplicó la encuesta al gobierno corporativo de la CAC Dorado Ltda. con los siguientes integrantes:

Tabla3.2 Encuestados

NOMBRE	CARGO
Dr. Alberto Masaquiza	Gerente
Dr. Roberto Masaquiza	Presidente del consejo de administración
Dr. Diego Vilema	Contador
Carlos Jerez	Jefe de crédito
Manuel Masaquiza	Vice presidente del consejo de administración
Marco Chávez	Secretario del consejo de administración
Rosa Pilla	Vocal del consejo de administración
Eugenio Jerez	Vocal del consejo de administración
Lic. Oswaldo Medina	Vocal del consejo de administración
Eco. Kleber Masaquiza	Presidente del consejo de vigilancia
Lic. José Montaguano	Consejo de administración
Raymi Masaquiza	Consejo de administración

Elaborado: Paola Ganan (2017)

Recopilación documental: Además se levantó información acerca del plan financiero actual de la CAC Dorado Ltda.

Tabla3.3 Recopilación documental

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Personas quien le proporciono la información?	• Gerente • Presidente del consejo administrativo • Presidente del consejo de vigilancia • Contador
¿Sobre qué aspectos?	Estrategias para el plan financiero
¿Quién?	Jessenia Paola Ganan Barrera
¿Dónde?	CAC Dorado Ltda.
¿Información proporcionada?	Actual plan financiero
Periodo	2016

Elaborado: Paola Ganan (2017)

Se complementará con la información financiera proporcionado por el gobierno corporativo de la CAC Dorado Ltda. y el plan financiero actual para ello se identificó los siguientes aspectos

- El plan financiero existe pero no ejecuta.
- El plan financiero lo realiza un comité.
- Se realiza su revisión y aprobación en la asamblea ordinaria.
- Se realiza en noviembre.
- Se evalúa de manera trimestral.
- El cronograma no está bien estructurado.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de la situación actual

Al aplicar la metodología de la investigación en la CAC Dorado Ltda. se recopiló la información económica financiera por medio del gerente, consejo de administración, consejo de vigilancia, contador y jefe de créditos, para determinar la inadecuada ejecución del plan financiero.

Luego de haber realizado la planificación de la metodología aplicada en el problema de investigación que se está analizando, se aplicó la entrevista, la encuesta y para complementar la recopilación documental.

Luego de haber aplicado las técnicas e instrumentos de investigación se obtuvieron los resultados para su análisis e interpretación y las observaciones para mejorar en beneficio de la CAC.

4.2 Entrevista

Luego de aplicar la entrevista a las personas mencionadas en el capítulo anterior, mediante los resultados que se obtuvieron se detectó las debilidades para no ejecutar de manera correcta el plan financiero, por ello se propone estrategias financieras para su fortalecimiento y sostenibilidad en el mercado financiero. A continuación se presenta los resultados obtenidos:

Tabla 4.1 Entrevistas de la CAC Dorado Ltda.

Pregunta	Gerente	Presidente del consejo de administración	Contador
1. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda. cumple con lo estipulado en las normativas emitidas por la SEPS.	La Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda. cumple con lo dispuesto por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria por lo que al no tener un cumplimiento ocasionará gastos a la entidad mediante multas y sanciones.	La Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda. cumple con las normas, normativas, resoluciones y reglamentos emitidos por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.	La Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda. cumple con todo lo dispuesto por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para llevar un correcto manejo financiero.
2. Se ha dado cumplimiento a lo estipulado en el plan financiero.	No	No	No
3. Si la respuesta anterior fue NO. Porque motivos no se aplicó el plan financiero.	En la CAC se planifica el plan financiero pero no se ejecuta de la manera correcta porque no existe un seguimiento en el cumplimiento de las actividades.	El plan financiero no se da cumplimiento porque las actividades no ejecutan en un tiempo estipulado.	El plan financiero no se ejecuta de manera correcta porque existe desconocimiento parcial por parte del personal.
4. ¿Qué elementos del plan financiero son analizados de manera continua?	Mediante la disminución de los ingresos en la CAC el año 2016, se analizó a profundidad los indicadores financieros.	Se analiza de manera continua los indicadores financieros para ver la sostenibilidad en el mercado financiero.	Los Estado Financieros, incluyendo la morosidad de la cartera de crédito y los indicadores financieros.

5. ¿Su plan financiero cumple con los siguientes parámetros: gestión de liquidez, solvencia, inversiones?	El plan financiero cumple con los parámetros en especial con las inversiones y las tasas de interés acorde el tiempo estipulado.	El plan financiero cumple con los parámetros mencionados sobre todo en la solvencia del mercado financiero.	Si cumple con los parámetros pero no existe un seguimiento.
6. ¿Suele reevaluar periódicamente su plan financiero?	El plan financiero se evalúa de manera trimestral para ver en qué porcentaje se ha cumplido las actividades.	El plan financiero se evalúa trimestral para identificar el cumplimiento de los objetivos.	No
7. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda. ha buscado fuentes de financiamiento para mantener en el mercado financiero.	Si ha buscado fuentes de financiamiento para tener solvencia y liquidez en el mercado financiero.	Si ha buscado fuentes de financiamiento a corto plazo.	Si ha buscado fuentes de financiamiento con bajas tasas de interés.

Elaborado: Paola Ganan (2017)

4.2.1 Análisis de la entrevista realizada

De acuerdo a las entrevistas realizadas al gerente, presidente del consejo de administración y al contador, manifestaron que la CAC cumple con todo lo establecido por su ente regulador la SEPS para evitar multas y sanciones, al no cumplir con lo antes mencionado generará pérdidas económicas. Por consiguiente la institución financiera realiza la planificación del plan financiero de una manera correcta sin embargo las debilidades es al momento de su ejecución porque las actividades no se cumplen en el tiempo establecido como también al no tener un seguimiento continuo dificulta la identificación del cumplimiento de los objetivos.

A partir de las dificultades presentadas en el año 2016 como son: disminución en los depósitos, disminución en las pólizas, inactividad de socios, reducción de inversionistas, aumento de la morosidad en la cartera de crédito y riesgo en la colocación de créditos la CAC optó por analizar de manera continua los elementos del plan financiero los mismos que se ven reflejados en los estados financieros y los indicadores. En efecto se evalúa las actividades cada tres meses para determinar el porcentaje de sus cumplimiento y en caso de no cumplir con el 100% se reajusta para cumplir en su totalidad y aportar a los objetivos planteados y a una mejor toma de decisiones. Es por ello, que los entrevistados están conscientes que realizar un análisis a las estrategias, actividades aplicadas en las diferentes áreas es necesario para conocer la inadecuada ejecución del plan financiero en años anteriores afectando a la sostenibilidad de la CAC en el mercado financiero.

4.3 Encuesta

1. ¿La institución financiera cuenta con un plan financiero?

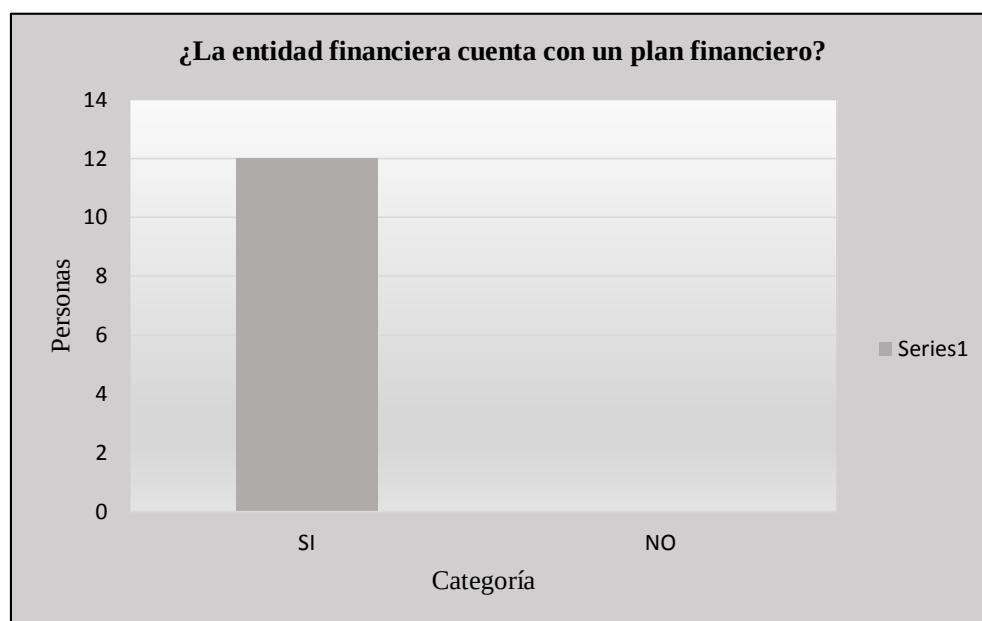
Tabla 4.2 Obtención del plan financiero

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Encuestas realizadas al personal CAC Dorado Ltda.

Grafico 4.1 Obtención del plan financiero



Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Encuestas realizadas al personal CAC Dorado Ltda.

Análisis e interpretación

El personal administrativo, financiero, contable, el consejo de administración y el consejo de vigilancia el 100% afirmaron que existe un plan financiero en la CAC Dorado Ltda. en la etapa de planificación no presenta dificultades, sin embargo las dificultades o debilidades es al momento de su ejecución porque las actividades no se rigen al tiempo establecido.

2. ¿Considera que el plan financiero tiene las actividades necesarias para el correcto desarrollo de la Cooperativa?

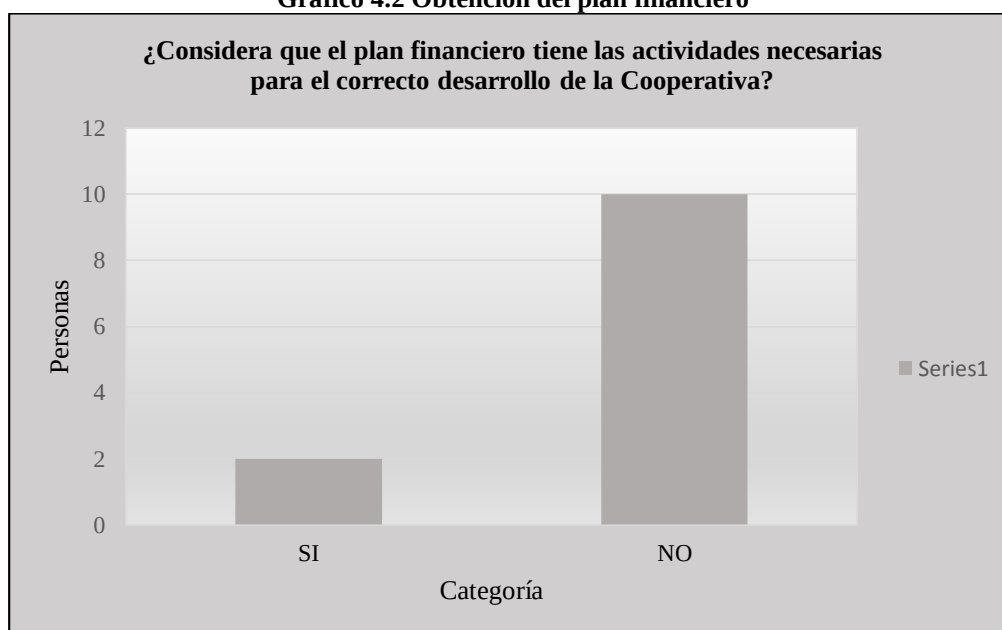
Tabla 4.3 Cumplimiento de las actividades del plan financiero

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	17%
No	10	83%
Total	12	100%

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Encuestas realizadas al personal CAC Dorado Ltda.

Grafico 4.2 Obtención del plan financiero



Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Encuestas realizadas al personal CAC Dorado Ltda.

Análisis e interpretación

El 83% de los encuestados afirman que las actividades del plan financiero no se realizan en el tiempo estipulado en el cronograma por ende limita su ejecución y el 17% están de acuerdo con las actividades del plan financiero, esta desventaja limita a la CAC a su crecimiento en el mercado financiero como también la pérdida de oportunidades.

3. ¿Cada qué período usted revisa que el plan financiero sea cumplido de manera correcta?

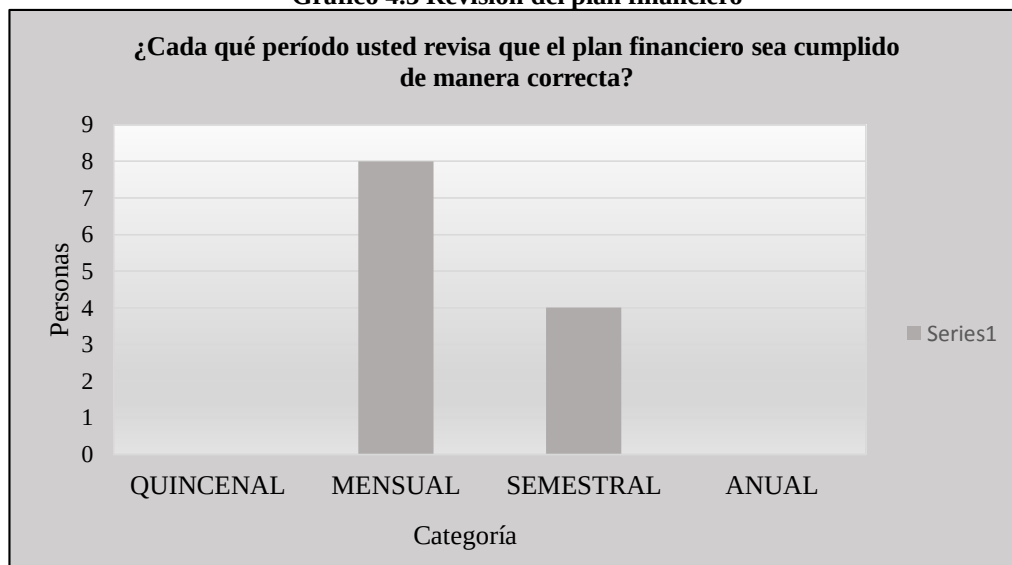
Tabla 4.4 Revisión del plan financiero

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Quincenal	0	0%
Mensual	8	67%
Semestral	4	33%
Anual	0	0%
Total	12	100%

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Encuestas realizadas al personal CAC Dorado Ltda.

Gráfico 4.3 Revisión del plan financiero



Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Encuestas realizadas al personal CAC Dorado Ltda.

Análisis e interpretación

El plan financiero en un 67% es revisado de manera mensual para ver las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas mediante el análisis de las actividades del plan financiero se puede detectar la viabilidad económica financiera para la toma de decisiones, sin embargo en un 33% se revisa las actividades de manera semestral mediante el control, evaluación y la retroalimentación se puede solucionar la inadecuada ejecución y evitar pérdidas económicas.

4. ¿Las actividades del plan financieros son realizables para los empleados?

Tabla 4 5 Actividades del plan financiero

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	42%
No	7	58%
Total	12	100%

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Encuestas realizadas al personal CAC Dorado Ltda.

Grafico 4.4 Actividades del plan financiero



Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Encuestas realizadas al personal CAC Dorado Ltda.

Análisis e interpretación

Las actividades del plan financiero se cumplen en un 42% por los empleados de las diferentes áreas de la CAC, pero en un 58% no se ejecuta debido al desconocimiento de los demás empleados en actividades que no fueron sociabilizadas con ellos. Como se puede observar el margen de diferencia es mínimo sin embargo a la CAC le afecta en la sostenibilidad en el mercado financiero porque al no brindar servicios y productos de manera eficiente y eficaz, puede disminuir el número de socios es decir la pérdida de oportunidades en el ambiente interno y externo.

5. ¿Considera importante que la Cooperativa debe tener un plan financiero?

Tabla 4.6 Importancia de tener un plan financiero

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Encuestas realizadas al personal CAC Dorado Ltda.

Grafico N4.4 Importancia de tener un plan financiero



Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Encuestas realizadas al personal CAC Dorado Ltda.

Análisis e interpretación

Las personas encuestadas en un 100% mencionan que es importante tener un plan financiero con actividades flexibles para llevar a cabo y tener sostenibilidad en el mercado financiero. La CAC al tener un adecuado plan financiero analiza de manera imprescindible la viabilidad económica financiera a corto, mediano, y largo plazo, por lo tanto se trasladar lo establecido en el plan estratégico al plan financiero para ver reflejado en términos monetarios.

6. ¿A la institución financiera le resulta difícil tener sostenibilidad en el mercado financiero?

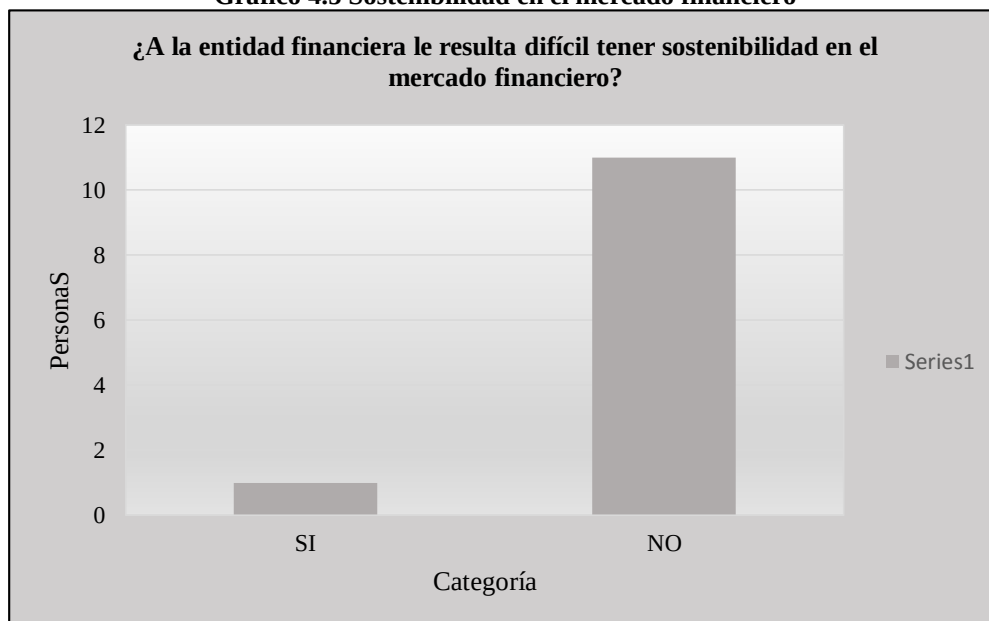
Tabla 4.7 Sostenibilidad en el mercado financiero

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	8%
No	11	92%
Total	12	100%

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Encuestas realizadas al personal CAC Dorado Ltda.

Grafico 4.5 Sostenibilidad en el mercado financiero



Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Encuestas realizadas al personal CAC Dorado Ltda.

Análisis e interpretación

La sostenibilidad financiera es importante para CAC Dorado Ltda. por ello hay que tomar las debidas precauciones en el ámbito monetario. De los encuestados el 92% mencionaron no le resulta difícil mantenerse en el mercado debido a las inversiones en otras instituciones financieras a una elevada tasa de interés y sus fuentes de financiamiento son a corto plazo, mientras que el 8% menciona que si es difícil tener sostenibilidad en el mercado financiero.

7. ¿La institución financiera ha buscado fuentes externas de financiamiento para mantener en el mercado financiero?

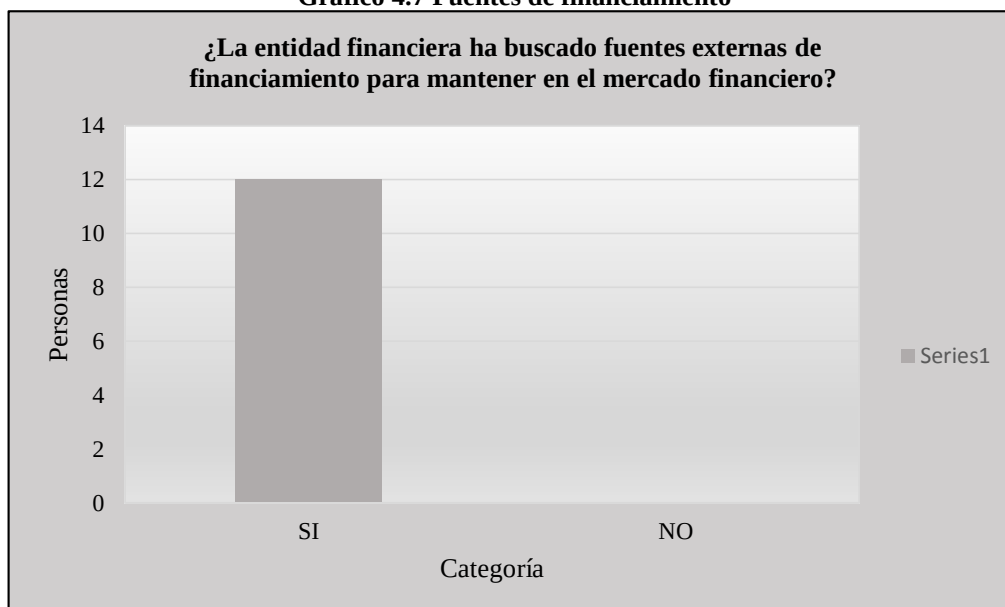
Tabla 4.8 Fuentes de financiamiento

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100%
No	0	0%
Total	12	100%

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Encuestas realizadas al personal CAC Dorado Ltda.

Grafico 4.7 Fuentes de financiamiento



Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Encuestas realizadas al personal Dorado Ltda.

Análisis e interpretación

Las personas encuestadas en un 100% mencionaron que la CAC Dorado Ltda. a buscado fuentes de financiamiento a nivel nacional e internacional para ser competitivo en el mercado financiero, para una correcta toma de decisiones en este ámbito han analizado las tasas de interés, plazo y el riesgo para evitar el sobreendeudamiento.

8. Si la respuesta anterior fue SI las fuentes de financiamiento son:

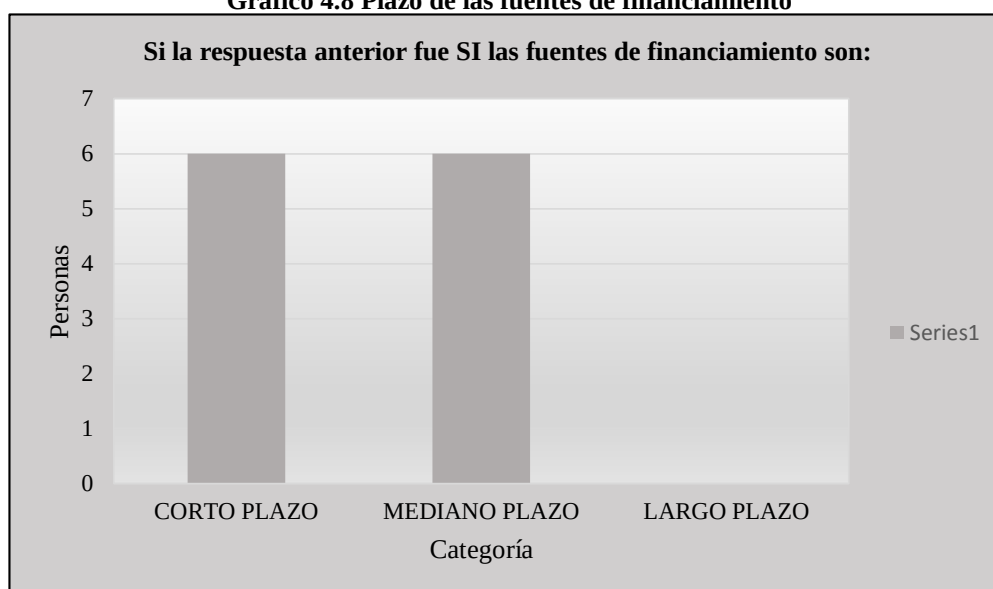
Tabla 4.9 Plazo de las fuentes de financiamiento

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Corto plazo	6	50%
Mediano plazo	6	50%
Largo plazo	0	0%
Total	12	100%

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Encuestas realizadas al personal Dorado Ltda.

Grafico 4.8 Plazo de las fuentes de financiamiento



Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Encuestas realizadas al personal CAC Dorado Ltda.

Análisis e interpretación

Las fuentes de financiamiento son un recurso necesario para las instituciones financieras. Por lo tanto el un 50% de las personas encuestadas mencionaron que la CAC realiza fuentes de financiamiento externas a corto plazo con bajas tasas de interés mientras que el otro 50% a mediano plazo, así podrá reducir su índice de endeudamiento y tener sostenibilidad en el sector financiero popular y solidario frente a su competencia.

9. ¿Qué nivel de rentabilidad tiene la institución financiera con la correcta aplicación del plan financiero?

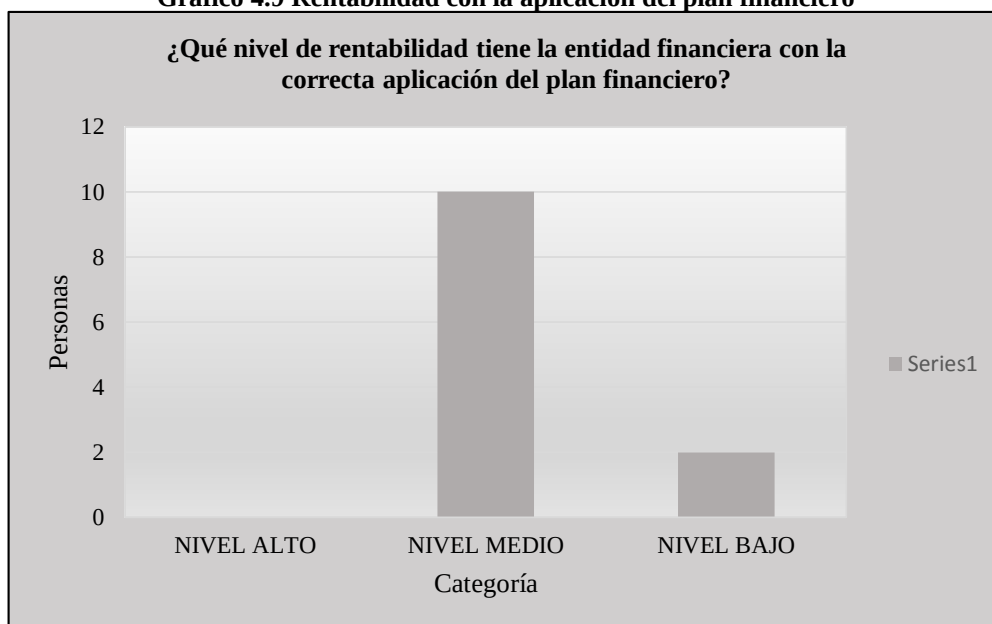
Tabla 4.10 Rentabilidad con la aplicación del plan financiero

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Nivel alto	0	0%
Nivel medio	10	83%
Nivel bajo	2	17%
Total	12	100%

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Encuestas realizadas al personal CAC Dorado Ltda.

Grafico 4.9 Rentabilidad con la aplicación del plan financiero



Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Encuestas realizadas al personal CAC Dorado Ltda.

Análisis e interpretación

Las personas encuestadas en un 17% mencionan que la rentabilidad de la CAC es baja por las estrategias y las actividades que no son ejecutadas en el tiempo establecido, sin embargo el 83% mencionan que la rentabilidad es media por lo tanto si se cumpliera a cabalidad las etapas de planificación, ejecución, control, evaluación y retroalimentación del plan financiero se lograría tener una rentabilidad alta para su beneficio.

10. ¿Cuáles son los motivos por los cuales no se ejecuta a cabalidad el plan financiero?

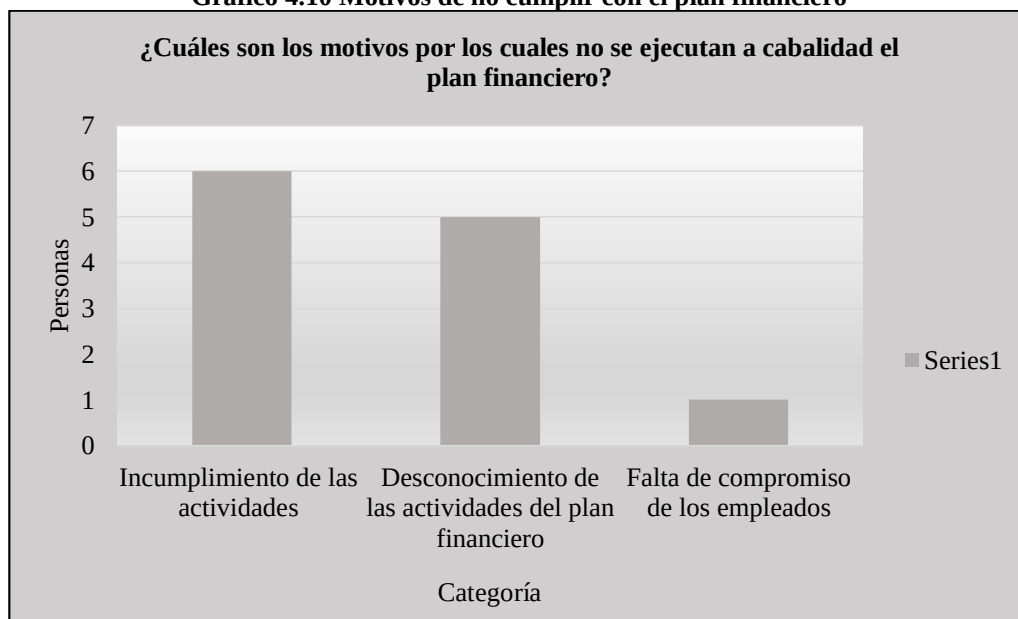
Tabla 4.11 Motivos de no cumplir con el plan financiero

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Incumplimiento de las actividades	6	50%
Desconocimiento de las actividades del plan financiero	5	42%
Falta de compromiso de los empleados	1	8%
Total	12	100%

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Encuestas realizadas al personal CAC Dorado Ltda.

Grafico 4.10 Motivos de no cumplir con el plan financiero



Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Encuestas realizadas al personal CAC Dorado Ltda.

Análisis e interpretación

El plan financiero es una herramienta fundamental para el desarrollo de la CAC, de las personas encuestadas el 50% que no se ejecuta por el incumplimiento de las actividades mientras que el 42% por el desconocimiento de las actividades es decir falta de sociabilización con los empleados y finalmente el 8% por la falta de compromiso de los empleados al momento de realizar los trámites internos con los socios.

4.4 Recopilación documental

Para la elaboración del plan financiero de la institución se debe partir desde el origen de la CAC Dorado Ltda. se toma como base para fijar estrategias financieras para el crecimiento y fortalecimiento institucional. A la vez cada estrategia planteada se enfoca al cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Sin embargo se identifica las fortalezas y debilidades como también las oportunidades y amenazas, para establecer y determinar las condiciones y procesos en que la institución financiera trabaja y pueda competir.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda. en su evolución en el sector financiero popular y solidario ha aprovechado las oportunidades, por ello en la actualidad el número de socios y/o clientes a incrementado esto encamina a la institución financiera a su crecimiento para futuro lograr sus objetivos e incrementar el saldo de sus activos para posesionarse en un segmento superior. Para la colocación de los cupos de crédito para los socios se diagnosticará el buro crediticio para otorgar los créditos a clientes tipo A y reducir la morosidad de la cartera de créditos.

4.4.1 Análisis Interno - Externo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda. para ser competitiva en el mercado financiero ha realizado un diagnóstico de la situación actual mediante la matriz FODA para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del ambiente interno y externo.

Al realizar el diagnostico situacional permite determinar las posibles oportunidades que ofrece el sector financiero popular y solidario, estar preparado para enfrentar las amenazas.

El gobierno corporativo para tomar decisiones en beneficio de la institución financiera realiza de manera necesaria el análisis FODA, es un método sencillo de aplicar se obtiene resultados eficiente y eficaz para las futuras tomas de decisiones. Una vez identificados las fortalezas y oportunidades propone una solución para el ambiente interno para fortalecer los servicios y productos financieros y por el ambiente externo aprovechar las oportunidades del mercado financiero sin embargo las debilidades se puede solucionar mediante la motivación y capacitación a los empleados y las amenazas con la regulación de las tasas de interés emitidas por el Banco Central del Ecuador.

Al realizar el diagnóstico situacional se determina la inadecuada ejecución de las actividades del plan financiero se fortalece con el criterio de Porter, por ello se parte desde el plan estratégico para cumplir con éxitos el plan financiero en términos monetarios, por lo tanto para tener una perspectiva más amplia de la CAC se realiza un análisis FODA. Observar la tabla 4.12. Mediante el análisis se puede diagnosticar la interacción de las variables dependiente e independiente con la institución financiera, sin embargo para llevar acabo lo antes mencionado se debe cumplir a cabalidad con las etapas de planificación, ejecución, control, evaluación y retroalimentación de las actividades y estrategias que se llevan a cabo. Resulta oportuno mencionar lo importante de realizar el análisis FODA porque nos permite identificar con claridad los aspectos financieros fundamentales para el cumplimiento de los objetivos, finalmente al categorizar los resultados del análisis se puede determinar el comportamiento de las variables y lograr conclusiones para observar el grado de influencia en la CAC.

4.4.2 FODA

Tabla 4.12 FODA CAC DORADO Ltda.

Fortalezas	Oportunidades
Contacto directo y personalizado con el socio y/o cliente.	Demanda existente en nuevos mercados.
Principios y valores de la organización que aportan para brindar un servicio de calidad.	Acceso a líneas de financiamiento externos.
Oficina - Matriz, ubicada en una Provincia que presenta un alto crecimiento.	Crecimiento de la demanda de productos financieros y no financieros.
Direccionamiento y enfoque técnico de Ejecutivos.	Promoción y apertura de publicidad en nuevos mercados.
Buen posicionamiento dentro del sector.	Posibilidad de formalizar convenios con instituciones, que permitan la formación y capacitación del talento humano.
Contar con un manual de políticas y procedimientos, de acuerdo a las disposiciones y regulaciones emitidas por los organismos de control.	Nueva tecnología y medios electrónicos para la presentación de productos y servicios.
Diversificación de servicios financieros.	Existencia de propuestas e invitaciones para asistir a eventos de actualización en cooperativismo y áreas definidas. (CAPACITACIÓN).
Debilidades	Amenazas
Incumplimiento de Normas de Solvencia y Prudencia Financiera.	Normativa Legal Vigente (Código Monetario)
Reingeniería de Procesos	Incertidumbre en el marco regulatorio que reduce tasas y tarifas de productos financieros.
Concentración de Cartera.	Proceso de Intervención y Liquidación de Cooperativas ineficientes.
Insuficiente competencia del personal para colocación y recuperación de cartera.	Catástrofes Naturales.
Estructura Organizacional débil.	Intrusión y ataques a nuestros sistemas.
Falta de seguimiento control y evaluación de los costos y gastos operativos.	Aplicación de normas a nivel del sistema financiero
Insuficiente gestión de control - planificación estratégica.	Productos y servicios ofrecidos en el mercado con procesos más efectivos

Fuente: CAC Dorado Ltda.

4.4.3 Indicadores balanceados

La CAC Dorado Ltda. en su plan financiero contiene perspectivas las cuales son fundamentales para el crecimiento en el mercado financiero, mediante un seguimiento se mide en los indicadores de desempeño, para determinar el porcentaje de su cumplimiento y en caso de detectar anomalías se puede reajustar las actividades para su cumplimiento. Observar la tabla 4.13. A continuación se presenta las diferentes perspectivas:

- **Resultados financieros:** Se fundamenta en los objetivos estratégicos mediante la estrategia funcional de analizar las normas de solvencia y prudencia financiera, se mide mediante el análisis de indicadores financieros se revisa su cumplimiento de manera mensual para alcanzar la meta planificada.
- **Valor para cliente:** Los socios es la base para el crecimiento de la CAC en el mercado financiero, para una mejor captación de socios se implementa nuevos medios de prestación de servicios y productos financieros su revisión y evaluación es mensualmente.
- **Eficiencia en procesos:** Para ahorrar tiempo y dinero en las operaciones financieras se reestructura los procesos para brindar un mejor servicio a los socios, se mide mediante el indicador de número de reproceso actuales * 100, se evalúa su cumplimiento mensualmente.
- **Capital intangible:** Es importante que los empleados de la CAC asistan a eventos de actualización en cooperativismo y en las áreas que laboran, así se pueden direccionar al objetivo de los clientes externos, sin embargo se mide mediante el porcentaje de cumplimiento de los objetivos y la evaluación de desempeño se revisa mensualmente.

Tabla 4.13 Indicadores Balanceados

DIRECCIÓN			MEDIDA						META		SEMAFORIZACION	
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA FUNCIONAL	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	FORMULA	RESPONSABLE	FUENTE DE CAPTURA	FRECUENCIA DE REVISIÓN	LÍNEA BASE	META	LÍMITE DE ACTUACIÓN		FECHA DE CUMPLIMIENTO
RESULTADOS FINANCIEROS	INCUMPLIR LAS DE NORMAS DE SOLVENCIA Y PRUDENCIA FINANCIERA	ANALIZAR LAS NORMAS DE SOLVENCIA Y PRUDENCIA FINANCIERO	# DE INDICADORES CUMPLIDOS	#DE INDICADORES CUMPLIDOS/TOTAL INDICADORES	JOSÉ ALBERTO JEREZ	ANÁLISIS E INDICADORES FINANCIEROS	MENSUALMENTE	50%	90%	dic-15	 MAYOR A 90%  ENTRE 89 Y 50%  MENOR A 50%	DEL 01 AL 05 DE CADA MES
VALOR PARA CLIENTE	ADQUIRIR NUEVA TECNOLOGÍA Y MEDIOS ELECTRÓNICOS PARA LA PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	# DE PRODUCTOS OFRECIDOS	# DE PRODUCTOS OFRECIDOS/TOTAL PRODUCTOS	CARLOS JEREZ- GEOVANNY MASAQUIZALIGIA CAISABANDA-TOMAS MORETA	PRODUCTOS FINANCIEROS	MENSUAL	87	90	dic-15	 MAYOR A 95#  ENTRE 95 Y 87#  MENOR DE 87#	DEL 01 AL 05 DE CADA MES
VALOR PARA CLIENTE	GESTIONAR EL CONTROL - PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	NUEVOS MEDIOS PARA PRESTACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	% DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	% DE CLIENTES SATISFECHOS/ TOTAL DE CLIENTES ATENDIDOS	ATENCIÓN AL CLIENTE	ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	MENSUAL	87%	95%	dic-15	 MAYOR A 95%  ENTRE 95 Y 87%  MENOR A 87%	DEL 01 AL 05 DE CADA MES
EFICIENCIA EN PROCESOS	REINGENIERÍA DE PROCESOS	RESTRUCTURAR PROCESOS	% DE REDUCCIÓN DE PROCESOS	% DE REPROCESOS ACTUALES *100/ # DE PROCESOS ANTERIORES	JOSÉ JEREZ- CARLOS JEREZ- GEOVANNY MASAQUIZALIGIA CAISABANDA-TOMAS MORETA	REGISTRO DE REPROCESOS	MENSUAL	5%	8%	dic-15	 MAYOR A 8%  ENTRE 8 Y 5%  MENOR DEL 5%	DEL 01 AL 05 DE CADA MES
			% DE PROCESOS	% DE REPROCESOS ACTUALES *100/ # TOTAL DE REPROCESOS	JOSÉ JEREZ- CARLOS JEREZ- GEOVANNY MASAQUIZALIGIA CAISABANDA-TOMAS MORETA	REGISTRO DE REPROCESOS	MENSUAL	2%	3%	dic-15	 MAYOR A 3%  ENTRE EL 2 Y 3%  MENOR AL 2%	DEL 01 AL 05 DE CADA MES
CAPITAL INTANGIBLE	ASISTIR A EVENTOS DE ACTUALIZACIÓN EN COOPERATIVISMO Y ÁREAS DEFINIDAS. (CAPACITACIÓN)	CAPACITAR Y DIRECCIONAR A LOS OBJETIVOS AL CUENTE EXTERNO	% DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	METAS CUMPLIDAS/ TOTAL DE METAS	RECURSOS HUMANOS- JEFES DE AGENCIA	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	MENSUAL	60%	90%	dic-15	 MAYOR A 90%  ENTRE EL 90 Y 60%  MENOR A 60%	DEL 01 AL 05 DE CADA MES

Fuente: CAC Dorado Ltda.

4.4.4 Análisis del plan financiero – área financiera

La CAC Dorado Ltda. en su plan financiero categoriza las actividades acorde a las diferentes áreas, en este caso se determina el cumplimiento de las actividades del correspondientes a la área financiera. Se verificará el cumplimiento de las normas de solvencia y prudencia financiera mediante el diagnostico de los indicadores financieros para obtener un resultado factible.

El área financiera compone diferentes actividades reflejadas en su respectivo comando observar la tabla 4.14. se cumple en un tiempo estipulado, entre las actividades más relevantes tenemos: mejorar los procesos operacionales, administrar eficientemente los indicadores financieros, reducir los costos operativos innecesarios, desarrollo de modelo para medición y evaluación permanente de los indicadores de solvencia y prudencia financiera, identificar al uso de recursos, plan de optimización de activos improductivos y la reutilización de activos estratégicos.

Las actividades son evaluadas de manera trimestral para verificar su cumplimiento se refleja en el mando central observar la tabla 4.15. sin embargo en caso de no cumplir en su totalidad proponer estrategias financieras flexibles y de rápida manipulación para poder cumplir con los objetivos establecidos en cada área y la institución financiera sea más competitiva e incrementar el valor de sus activos.

En base a las consideraciones anteriores se verifica el cumplimiento de las actividades observar la tabla 4.16. mediante el análisis de los datos presentados por la CAC se realiza los cálculos pertenecientes para obtener la ponderación y su respectiva calificación, los cálculos se realizarán mediante la información financiera presentados en los estados financieros.

Tabla 4.14 Comando de las actividades del plan financiero – Área Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	MEDIDA	META		TIEMPO META	INICIATIVA DECISIÓN
			CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN		
FINANCIERA	Administrar de forma adecuada los recursos, diversificando las fuentes de fondeo y mejorando y óptimos indicadores financieros sostenibles en el tiempo.	Índice de liquidez	> 7%	Disponible sobre activo	Mensual	Optimizar Procesos Financieros e Indicadores
		Patrimonio sobre Total activos	0,13%	Aumentar rentabilidad		
		Solvencia y Sostenibilidad	1,20	Ingreso sobre gasto		Reducir costos operativos
		Tasa de eficiencia operativa	Menos 14%	Gasto de personal + Gasto admin/ Total Cartera		Abrir nuevos mercados

Fuente: CAC Dorado Ltda.

Tabla 4.15 Mando central de las actividades del plan financiero – Área Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	META			PRECAUCION	PELIGRO	REAL
			CUANTITATIVO	CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN			
FINANCIERA	Administrar de forma adecuada los recursos, diversificando las fuentes de fondeo y mejorando y óptimos indicadores financieros sostenibles en el tiempo.	Índice de liquidez	> 7%	7%	Disponible sobre activo	4,5%	2,00%	3,0%
		Patrimonio sobre Total activos	0,13%	0,13%	Aumentar rentabilidad	0,20	0,40	0,13
		Solvencia y Sostenibilidad	120%	1,20	Ingreso sobre gasto	1,15	1,10	1,12
		Tasa de eficiencia operativa	Menos 14%	14%	Gasto de personal + Gasto admin/ Total Cartera	17%	20%	15%

Fuente: CAC Dorado Ltda.

Tabla 4.16 Cumplimiento de las actividades del plan financiero – Área Financiera

Nº	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
1	FINANCIERA	Administrar de forma adecuada los recursos, diversificando las fuentes de fondeo y mejorando y óptimos indicadores financieros sostenibles en el tiempo.	Índice de Liquidez	Disponible sobre activo	0,05	0,23	0,02	0,50
2			Patrimonio sobre Total activos	Aumentar rentabilidad	0,04	0,53	0,04	0,40
3			Solvencia y Sostenibilidad	Ingreso / Gasto	0,09	0,49	0,08	0,90
4			Tasa de eficiencia operativa	Gasto personal + Gasto admin/ Total cartera	0,07	0,49	0,07	0,70
SUBTOTAL					0,25	1,73	0,21	2,50

Fuente: CAC Dorado Ltda.

4.4.5 Análisis del plan financiero – área crédito

La CAC Dorado Ltda. establece las actividades a cumplir en el plan financiero de la área de crédito en un determinado periodo, se aplica una eficiente gestión de cartera de créditos para una efectiva colocación y recuperación, ayuda a la institución financiera a reducir su índice de morosidad y no tener pérdidas.

El área de crédito contiene diversas actividades valoradas y calificadas mediante su objetivo, observar la tabla 4.17; 4.18 las más relevantes son las siguientes: reestructurar mapa de procesos, eliminar actividades que no generen valor, determinar tasas de interés de mercado y actualizarlas de forma periódica, acceder y verificar en la central de riesgos, conceder créditos a los socios de una forma eficiente y oportuna, clasificar la morosidad por tipo de crédito y por número de días, determinar la concentración de la morosidad, evaluar los resultados de gestión de cobranzas a través de llamadas y revisión de los resultados de la gestión de cobranzas a través de visitas. Las actividades presentadas en el mando central observar la tabla 4.19; 4.20 se evalúa de manera mensual por su índice de riesgo, por eso al no cumplir en su totalidad se propondrá estrategitas para su cumplimiento y la satisfacción a sus socios mediante un eficiente otorgamiento de créditos, por lo tanto para su evaluación se partirá desde el objetivo para cumplir con el puntaje meta.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando se realiza un seguimiento a las actividades para verificar su cumplimiento observar la tabla 4.21; 4.22. para los cálculos se toma el valor de la cartera vigentes frente a sus activos como también la morosidad de la cartera y su índice de recuperación así se obtendrá la ponderación y la calificación para proyectarnos al puntaje real en comparación con el puntaje meta.

Tabla 4.17 Comando de las actividades del plan financiero – Área Crédito

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	MEDIDA	META		TIEMPO META	INICIATIVA/DECISIÓN
			CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN		
CLIENTE	Profundizar, expandir, diversificar y agilizar servicios financieros y no financieros, en Pelileo, Salasaca, Ambato y Galápagos del Ecuador., enfocadas principalmente en microcrédito, considerando sus intereses y necesidades específicas y culturales, utilizando tecnologías innovativas, confianza y asesoría en el mercado.	Cartera / activo total	Menor 95%	Crecimiento de créditos	Mensual	Servicio Personalizado
		Cartera vigente	98,0%	% sostenible		Enfoque de género
		% de Créditos sector microcrédito	>15%	Financiar actividades microempresa		Cobertura geográfica
		Número de créditos por mes	25	Mayor cobertura crediticia		Tiempo de respuesta
		% de Créditos otorgados a mujeres	>55%	Enfatizar enfoque de genero		

Fuente: CAC Dorado Ltda.

Tabla 4.18 Comando de las actividades del plan financiero – Área Crédito

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	MEDIDA	META		TIEMPO META	INICIATIVA/DECISIÓN
			CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN		
INTERNA (PROCESOS-FINANCIEROS)	Incorporar servicios financieros de calidad sobre la base de una administración eficiente para atender la demanda urbana y rural de iniciativas microempresariales y fortalecimiento de las ya existente en Pelileo, Salasaca, Ambato y Galápagos del Ecuador.	Número de créditos activos mensualmente	25	Crecimiento de mercado	Mensual	Fortalecer la colocación de crédito
		Cartera en riesgo mayor a 5 días (CER)	< 4%	Reducir riesgo de cartera		
		Cartera en mora (mayor a 1 día)	< 2%	Reducir mora		
		Cartera vigente por oficial	> \$37500	Crecimiento constante		Implementar un CRM
		Promedio de clientes por asesor	14	Aumento de clientes		
		Créditos demandados (judicial)/ Cartera total	< 1,35%	Mejora en cobranzas		Innovar tecnología

Fuente: CAC Dorado Ltda.

Tabla 4.19 Mando central de las actividades del plan financiero – Área Crédito

PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	META			PRECAUCION	PELIGRO	REAL
			CUANTITA	CUANTITA	DESCRIPCIÓN			
CLIENTE	Profundizar, expandir, diversificar y agilizar servicios financieros y no financieros, en Pelileo, Salasaca, Ambato y Galápagos del Ecuador., enfocadas principalmente en microcrédito, considerando sus intereses y necesidades específicas y culturales, utilizando tecnologías innovativas, confianza y asesoría en el mercado.	Cartera / activo total	Menor 95%	95%	Crecimiento de créditos	94,50%	94%	95,50%
		Cartera vigente	98%	98%	% sostenible	97%	96%	95,00%
		% de Créditos sector microcrédito	>15%	15%	Financiar actividades microempresa	14,50%	14%	15,00%
		Número de créditos por mes	25,00	25,00%	Mayor cobertura crediticia	23%	20%	0,25%
		% de Créditos otorgados a mujeres	>55%	55%	Enfatizar enfoque de genero	53%	50%	40%

Fuente: CAC Dorado Ltda.

Tabla 4.20 Mando central de las actividades del plan financiero – Área Crédito

PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA		META		PRECAUCION	PELIGRO	REAL
			CUANTITA	CUANTITA	DESCRIPCIÓN			
PROCESOS	Incorporar servicios financieros de calidad sobre la base de una administración eficiente para atender la demanda urbana y rural de iniciativas microempresarial es y fortalecimiento de las ya existente en Pelileo, Salasaca, Ambato y Galápagos del Ecuador.	# de créditos activos mensualmente	25,00	25,00	Crecimiento de mercado	22	18	20
		Cartera en riesgo mayor a 5 días (CER)	< 4%	4%	Reducir riesgo de cartera	5%	6%	4
		Cartera en mora (mayor a 1 día)	< 2%	2%	Reducir mora	13%	23%	2,2
		Cartera vigente por oficial	> \$37500	37%	Crecimiento constante	30%	22%	22%
		Promedio de clientes por asesor	14,00	14%	Aumento de clientes	11%	8%	9%
		Créditos demandados (judicial)/ Cartera total	< 1,35%	1%	Mejora en cobranzas	1,38%	1,40%	1,41%

Fuente: CAC Dorado Ltda.

Tabla 4.21 Cumplimiento de las actividades del plan financiero – Área de créditos

Nº	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
5	CLIENTE	Profundizar, expandir, diversificar y agilizar	Cartera/Activo total	Crecimiento de créditos	0,04	0,52	0,04	0,40
6		servicios financieros y no financieros, en Pelileo, Salasaca, Galápagos,	Cartera vigente	% sostenible	0,07	0,51	0,07	0,70
7		enfocados principalmente en microcrédito, considerando sus	% de créditos sector microcrédito	Financiar actividades microempresas	0,07	0,53	0,07	0,70
8		intereses y necesidades específicas y culturales, utilizando tecnologías	Número de créditos por mes	Mayor cobertura crediticia	0,05	0,01	0,00	0,50
9		innovadoras, confianza y asesoría en el mercado.	% de créditos otorgados a mujeres	Enfatizar enfoque de genero	0,07	0,38	0,05	0,70
SUBTOTAL					0,3	1,95	0,23	3,00

Fuente: CAC Dorado Ltda.

Tabla 4.22 Cumplimiento de las actividades del plan financiero – Área de créditos

Nº	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
10	PROCESOS	Incorporar servicios financieros de calidad sobre la base de una administración eficiente para atender la demanda urbana y rural de iniciativas microempresariales y fortalecimiento de las ya existentes en Pelileo, Salasaca, Ambato y Galápagos.	Número de créditos activos mensualmente	Crecimiento de mercado	0,05	0,42	0,04	0,50
11			Cartera en riesgo mayor a 5 días (CER)	Reducir riesgo de cartera	0,05	0,01	0,00	0,50
12			Cartera en mora (mayor a 1 día)	Reducir mora	0,05	0,00	0,00	0,50
13			Cartera vigente por oficial	Crecimiento constante	0,05	0,31	0,03	0,50
14			Promedio de clientes por asesor	Aumento de clientes	0,06	0,34	0,04	0,60
15			Créditos demandados (judicial)/Cartera total	Mejora en cobranzas	0,04	0,50	0,04	0,40
SUBTOTAL					0,30	1,59	0,15	3,00

Fuente: CAC Dorado Ltda.

4.4.6 Análisis del plan financiero – Departamento de recursos humanos

La CAC Dorado Ltda. establece las actividades del plan financiero para el departamento de recursos humanos, para cumplir de manera eficiente por los empleados en un tiempo determinado.

Las actividades reflejadas en el comando observar la tabla 4.23. son las siguientes: capacitación en destrezas gerenciales dirigido a gerentes de las diferentes agencias y sucursales, programar y realizar seguimiento de planes de capacitación y desarrollo de manera individual, aplicar la evaluación de cumplimiento de los objetivos por medio de la evaluación de desempeño a nivel gerencial, establecer rangos de cumplimiento para asignación de bonificación según el avance de cumplimiento de los objetivos, revisar solicitudes, inquietudes, y sugerencias recibidas por los clientes, capacitar a los empleados para que cumplan con los procesos establecidos.

En el mando central se puede observar las actividades que se ejecutan en el área antes mencionada observar la tabla 4.24. por ello se realiza la evaluación de manera trimestral, para verificar si se cumplen de manera correcta o al tener falencias proponer estrategias financieras para dar solución al problema.

De los anteriores planteamientos se deduce para el cumplimiento de las actividades observar la tabla 4.25. debe existir un seguimiento respectivo a los empleados en la realización de sus actividades de manera eficiente y eficaz con una mejor atención a sus socios y satisfacer sus necesidades. Para el cálculo de las actividades se realiza con el rol de pagos de los empleados y las horas trabajo para tener su respectiva calificación y ponderación por lo tanto se obtendrá una conclusión más exacta para la toma de decisiones por parte del gobierno corporativo.

Tabla 4.23 Comando de las actividades del plan financiero – Departamento de recursos humanos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	MEDIDA	META		TIEMPO META	INICIATIVA/DECISIÓN
			CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN		
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Forjar un Plan Anual de Capacitación orientado al conocimiento de todos los procesos implementados en la CAC Dorado Ltda., atención al cliente, dar a conocer las necesarios y objetivos para mejorar su eficiencia administrativa; así como, un nuevo esquema de motivación y de incentivos al personal.	Horas de Capacitación por empleado	45 horas	Eficiencia del personal	Mensual	Plan de Capacitación Talento Humano
		Horas de Capacitación por directivo	30 horas	Eficiencia personal directivo		Optimización de Base de Datos
		% de incentivo	5%	% sostenible		Estructura De incentivos y motivación variable
		Índice de eficiencia	87%	87% de efectividad		Levantamiento y mejoramiento de procesos

Fuente: CAC Dorado Ltda.

Tabla 4.24 Mando central de las actividades del plan financiero – Departamento de recursos humanos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	META			PRECAUCION	PELIGRO	REAL
			CUANTITA	CUANTITA	DESCRIPCIÓN			
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Forjar un Plan Anual de Capacitación orientado al conocimiento de todos los procesos implementados en la CAC Dotado Ltda., atención al cliente, dar a conocer los necesarios y objetivos para mejorar su eficiencia administrativa; así como, un nuevo esquema de motivación y de incentivos al personal.	Horas de Capacitación por empleado	45 horas	45,00	Eficiencia del personal	43	40	20
		Horas de Capacitación por directivo	30 horas	30,00	Eficiencia personal directivo	25	20	8
		% de incentivo	5%	5%	% sostenible	4%	3%	10%
		Índice de eficiencia	87%	87%	87% de efectividad	86%	85%	86%

Fuente: CAC Dorado Ltda.

Tabla 4.25 Cumplimiento de las actividades del plan financiero – Departamento de recursos humanos

Nº	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
16	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Forjar un Plan Anual de Capacitación orientado al conocimiento de todos los procesos implementados en la CAC Dorado Ltda.	Horas de capacitación por empleado	Eficiencia del personal	0,07	0,23	0,03	0,70
17		Atención al cliente,	Horas de capacitación por directivo	Eficiencia personal directivo	0,02	0,14	0,01	0,20
18			% de incentivo	% sostenible	0,04	1,05	0,08	0,40
19		dar a conocer las necesarios y objetivos para mejorar su eficiencia administrativa, así como un nuevo esquema de motivación y de incentivos al personal.	Índice de eficiencia	87% de efectividad	0,07	0,52	0,07	0,70
SUBTOTAL					0,20	1,95	0,19	2,00

Fuente: CAC Dorado Ltda.

4.4.6.1 Calificación ponderada de las diferentes áreas

Al analizar cada area de la CAC Dorado Ltda. en la representación de la matriz se obtuvo sus respectivas calificaciones, ponderación, puntaje meta y el puntaje real, se compara siempre el rendimiento (calificación) obtenida con la proyectada para sacar una conclusión para una mejor toma de decisiones en beneficio de la institución financiera.

Tabla 4.26 Calificación Ponderada

SUBTOTAL	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
Financiera	0,25	1,73	0,21	2,50
Crédito	0,3	1,95	0,23	3,00
Crédito	0,30	1,59	0,15	3,00
Recursos Humanos	0,20	1,95	0,19	2,00
TOTAL	1,05	7,22	0,78	10,50
RENDIMIENTO				78%
CALIFICACIÓN PONDERADA				7,22
				10,00

Fuente: CAC Dorado Ltda.

Al realizar el análisis situacional de las perspectivas se obtuvo como conclusión que el plan financiero se cumple en un 78% sobre 100% en donde se puede detectar de manera clara que CAC Dorado Ltda. no cumple con todas las actividades en un 22% por lo tanto se debe analizar y proponer una solución viables para aumentar el nivel de satisfacción en la parte interna de la institución con los empleados y con la parte externa de la institución con los socios.

Se propondrá estrategias financieras para mejorar el servicio de innovar los productos financieros y no financieros, captaciones de nuevos socios para el incremento de la institución financiera, y las colocaciones y análisis de la cartera de crédito en sus diferentes parámetros. De modo que los socios y clientes tengan la seguridad necesaria en confiar su dinero en la institución, así se creara una ventaja competitiva

CAPÍTULO V

5 PROPUESTA

5.1 Título de la propuesta

Reestructuración del plan financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda.

5.2 Institución

Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda.

5.2.1 Beneficiario

Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda.

5.3 Datos generales de la empresa

5.3.1 Ubicación

Provincia: Tungurahua

Cantón: San Pedro de Pelileo

Parroquia: La Matriz

Dirección: Av. 22 de julio

5.4 Antecedentes de la propuesta

Después de los resultados obtenidos mediante la recolección de datos se analiza la situación financiera económica actual de la CAC Dorado Ltda. donde se identificó que existe una inadecuada ejecución del plan financiero, con referente al análisis anterior las actividades del plan financiero no son ejecutadas en su totalidad esto ocasiona pérdidas económicas en el mercado financiero.

Cabe agregar, que también se identificó las debilidades para la aplicación de las estrategias en las diferentes áreas, esto limita cumplir con las actividades planificadas para el periodo económico.

Con referencia a lo anterior, se crea la necesidad de proponer estrategias para el proceso de planificación y ejecución del plan financiero, que serán aplicadas y se dará seguimiento para cumplir a cabalidad y la institución pueda permanecer en el sector financiero popular y solidario.

5.5 Justificación de la propuesta

La CAC Dorado Ltda. realiza las etapas de planificación, ejecución, control, evaluación y retroalimentación de las actividades del plan financiero para todas las operaciones realizadas en las diferentes áreas, sin embargo, no se cumple en su totalidad. Se ve reflejado en la estabilidad económica financiera impidiendo al crecimiento de la CAC en el sector financiero popular y solidario.

Sobre las bases de las consideraciones anteriores, la implementación de estrategias para un mejor proceso de ejecución permite crear escenarios en donde se observe las diferentes realidades económicas financieras y así logra un mayor beneficio posible.

Por ello lo más importante en el desarrollo del plan financiero es la ejecución de las actividades a manera que se hace cumplir aquello que se plateó y la institución tenga más beneficios frente a su competencia.

5.6 Objetivos

5.6.1 Objetivo general

Desarrollar nuevas estrategias para el plan financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda.

5.6.2 Objetivos específicos

- Analizar el marco conceptual que norma a la institución.
- Analizar las tendencias de planificación financiera para instituciones de microfinanzas.
- Proponer estrategias para el proceso de planificación y ejecución del plan financiero.

5.7 Desarrollo de la propuesta

5.7.1 Analizar el marco conceptual que norma a la institución.

5.7.1.1 Constitución de la República del Ecuador

Constitución de la República del Ecuador (2016) afirma: “La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios” (p.193).

Las Superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico. (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.153)

La Constitución de la República del Ecuador es la norma suprema prevalece sobre otras normas, por ello las cooperativas de ahorro y crédito se rigen principalmente a lo estipulado en la constitución, como ente secundaria a las leyes, reglamentos, normativas y resoluciones sobre la base de las consideraciones anteriores se cumple a cabalidad con sus deberes y obligaciones serán controlados por su ente regulador.

5.7.1.2 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011, p.8)

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011) afirma: “Se rigen por la presente ley, las personas naturales y jurídicas, las organizaciones de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria; el sector Financiero Popular y Solidario” (p.4).

La SEPS es el ente regulador para las cooperativas de ahorro y crédito, por eso en el año 2014 se emitió la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria donde se establece los lineamientos para su constitución, parámetros para prestar servicios financieros a sus socios y ayudar a la economía del país.

5.7.1.3 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

“Se excluye de esta exoneración a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, quienes deberán liquidar y pagar el impuesto a la renta conforme la normativa tributaria vigente para sociedades” (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2015, p.12).

Para efectos tributarios, las asociaciones, comunas y cooperativas sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria, con excepción de las entidades del sistema financiero popular y solidario, podrán llevar registros contables de conformidad con normas simplificadas que se establezcan en el reglamento. (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2015, p.31)

Las personas naturales o jurídicas están obligadas a llevar contabilidad o a llevar un registro de ingresos y egresos, mediante la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno las cooperativas de ahorro y crédito lleva un registro contable de manera mensual, sin embargo se presenta la declaración del impuesto a la renta de acuerdo a la normativa tributaria de ser el caso se aplica las deducciones y las exoneraciones.

5.7.1.4 Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2012) afirma: “El presente reglamento general tiene por objeto establecer los procedimientos de aplicación de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario” (p.1).

El control es la potestad asignada a la Superintendencia, para vigilar el cumplimiento de la ley, este reglamento y las regulaciones, en el ejercicio de las actividades económicas y sociales, por parte de las organizaciones sujetas. (Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2012, p.41)

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria establece el Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria para hacer cumplir con lo estipulado en la LOEPS, y aplicar en las actividades económicas realizadas en las cooperativas de ahorro y crédito para una mejor presentación de la información financiera de manera oportuna, precisa, transparente y eficaz.

5.7.1.5 Reglamento para aplicación Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

Serán deducibles los valores registrados por deterioro de los activos financieros correspondientes a créditos incobrables generados en el ejercicio fiscal y originados en operaciones del giro ordinario del negocio, registrados conforme la técnica contable, el nivel de riesgo y esencia de la operación, en cada ejercicio impositivo, los cuales no podrán superar los límites señalados en la Ley. (Reglamento para aplicación Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2010, p.21)

“Las cooperativas de ahorro y crédito, de vivienda u otras, están sometidas al Impuesto a la Renta” (Reglamento para aplicación Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, 2010, p.14).

El Reglamento de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno se aplica en las cooperativas de ahorro y crédito para el cumplimiento de la declaración del impuesto a la renta se detalla de manera simplificada los ingresos percibidos los costos y gastos incurridos en el periodo fiscal.

5.7.1.6 Código Orgánico Monetario y Financiero

“El Código Orgánico Monetario y Financiero tiene por objeto regular los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros del Ecuador” (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014, p.4).

Integran el sistema monetario y financiero nacional las entidades responsables de la formulación de las políticas, regulación, implementación, supervisión, control y seguridad financiera y las entidades públicas, privadas y populares y solidarias que ejercen actividades monetarias y financieras. (Código Orgánico Monetario y financiero, 2014, p.5)

El Código Orgánico Monetario y Financiero se aplica en todas las instituciones financieras públicas, privadas o mixtas que presten sus servicios financieros, en ella se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito se realizan las actividades monetarias y financieras de manera diaria entre la CAC y los socios, la implementación de políticas, normas, resoluciones ayuda a una mayor seguridad financiera en el sector financiero popular y solidario.

5.7.1.7 Código Orgánico General de Procesos

“El sujeto procesal que propone la demanda y aquel contra quien se la intenta son partes en el proceso. La primera se denomina actora y la segunda demandada” (Código Orgánico General de Procesos, 2015, p.41).

Para que proceda el procedimiento ejecutivo, la obligación contenida en el título deberá ser clara, pura, determinada y actualmente exigible. Cuando la obligación es de dar una suma de dinero debe ser, además, líquida o liquidable mediante operación aritmética. (Código Orgánico General de Procesos, 2015, p.155)

Las cooperativas de ahorro y crédito aplican el Código Orgánico General de Procesos para la recuperación de la cartera de los créditos, se realiza mediante una demanda de proceso ejecutivo en donde como prueba se tiene el pagaré donde consta la firma del deudor y garante al momento de la otorgación del crédito, se recauda el dinero mediante vía judicial cuando el deudor tiene en mora más de tres cuotas en caso de no existir la cancelación se continua con los trámites legales correspondientes dando como fin el embargo o el remate de la garantía para la recuperación del crédito.

5.7.1.8 Código del Trabajo

“El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes” (Código del Trabajo, 2005, p.1).

Empleado privado o particular es el que se compromete a prestar a un empleador servicios de carácter intelectual o intelectual y material en virtud de sueldo, participación de beneficios o cualquier forma semejante de retribución siempre que tales servicios no sean ocasionales. (Código del Trabajo, 2005, p.33)

El Código de Trabajo se aplica en las diferentes instituciones, resulta oportuno mencionar las cooperativas de ahorro y crédito aplican el código de trabajo para sus empleados, se estipula los deberes y obligaciones dentro del contrato de trabajo como también la duración y el salario a recibir, así los empleados gozarán de los derechos correspondientes por parte de la institución financiera y los derechos correspondientes por la Ley.

5.7.2 Analizar las tendencias de planificación financiera para las instituciones de microfinanzas.

Para analizar las tendencias de planificación financiera a nivel nacional e internacional se debe partir ¿Qué son las microfinanzas? por lo tanto Concari (2013) afirma: “son un sistema de créditos, préstamos y productos bancarios clásicos pero de pequeños montos” (p.34). Por lo tanto se analiza la situación económica de los diferentes países para determinar la situación microfinanciera en los diferentes ámbitos, sin embargo se clasificará aplicando el llamado criterio de Pareto o análisis ABC, por el número de socios o clientes.

La planificación financiera es importante para todas las instituciones de microfinanzas ya que de ahí depende el futuro y el cumplimiento de los objetivos de las instituciones financieras. Bucheli & Román (2016) afirma: “en los últimos años, las microfinanzas se han constituido en un mecanismo que coadyuva al desarrollo económico y social de los países y pretenden aportar en la reducción de la pobreza” (p.9). Por ello una adecuada planificación financiera ayuda a la economía del país mediante las instituciones financieras como intermediarias entre los servicios y/o productos financiero y el manejo de efectivo.

Bucheli & Román (2016) afirma: “El nuevo orden mundial estableció en términos de globalización económica y comercial despierta muchas incertidumbres, especialmente para los países en desarrollo” (p.16). Por ello, se requiere una adecuada planificación financiera que contenga estrategias de desarrollo para el crecimiento económico del país y a su vez la reducción de la pobreza.

En el estudio realizado por The Economist Intelligence Unit (2012), con el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN), el Banco de Desarrollo de América Latina y el Foreign Affairs of the Netherlands, se indica que durante los últimos años, las microfinanzas han presentado una serie de retos y oportunidades de aprendizaje para este sector. (Zelaya & Kuestermann & Escobar, 2014, p.1)

Sobre la base de las consideraciones anteriores, las microfinanzas han evolucionado mediante sus estrategias planteadas en la planificación de su plan financiero ya que por su alto índice de competencia existente hasta la actualidad han tenido que incrementar sus beneficios. De acuerdo con Microfinance Barometer 2017, en el año 2015 el portafolio total del sector era de US\$ 78,000 millones, de los cuales el 60% correspondió a las 100 instituciones más grandes.

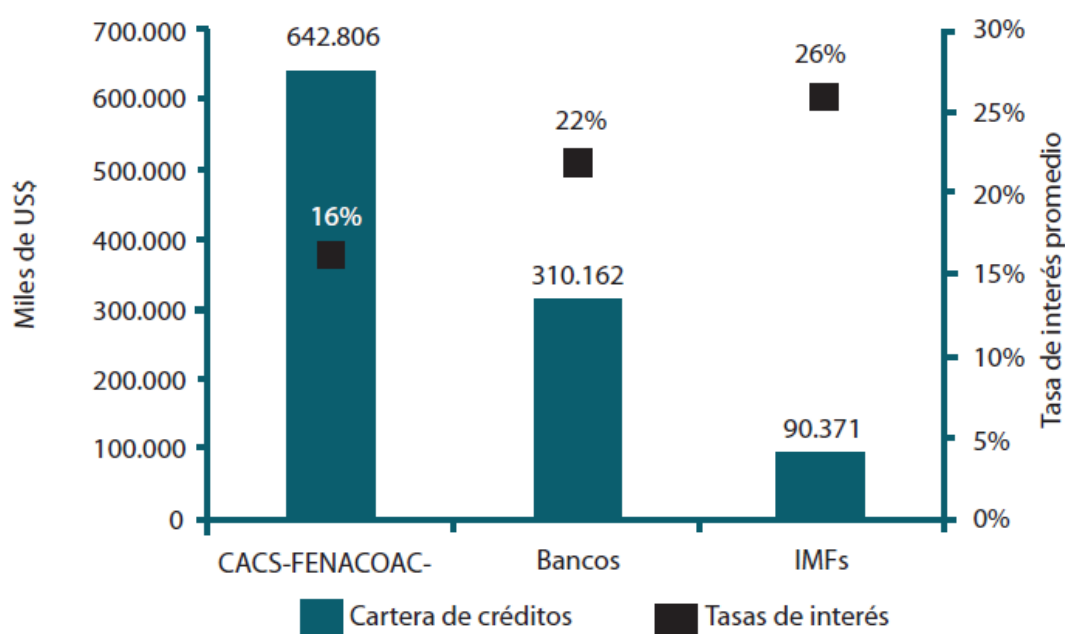
Grafico 5.1 Evolución de las microfinanzas año 2016



Fuente: MIX Market, 1,400 instituciones que reportan resultados de 2016.

Sin embargo para realizar un amplio análisis de la tendencia de planificación financiera en las microfinanzas se analiza de diferentes perspectivas, mediante la cartera de crédito, el número de clientes, marco regulatorio y el marco institucional. En este caso se analizara mediante la cartera de crédito y la tasa de interés emitida por los bancos, cooperativa de ahorro y crédito y las instituciones de microfinanzas. Véase Gráfico N°5.2 Se puede identificar las cooperativas de ahorro y crédito tienen una planificación más eficiente, se ve reflejado en el alto índice de colocación de créditos y a una menor tasa de interés.

Gráfico 5.2 Cartera de microcrédito y tasas promedio ponderado al 31 -marzo -2017



Fuente: SIB, FENACOAC, REDIMIF, RED FASCO, AGREMIF, MIX MARKET.

Cabe agregar, para complementar el análisis de la tendencia de planificación financiera se lo puede realizar mediante el número de socios y la cantidad de instituciones de microfinanzas, por ello en los mercados sudamericanos clasifican a las IMF en tres categorías: tipo A responsables del 70 – 80%, tipo B responsables del 10 – 15% y tipo C responsable de las restantes consecuencias.

Las mayores instituciones de microfinanzas de Sudamérica se encuentra en la tipología A los países son: Bolivia, Brasil, Colombia y Perú, esta clasificación se da mediante la captación de clientes de cada uno de los países entre ello son aproximadamente el 84,5%, para lograr estar en un ranking de los primeros cuatro país se logró por una adecuada planificación financiera, estratégica, operativa. Zelaya & Kuestermann & Escobar (2014) afirma: “The Economist Intelligence Unit, Perú y Bolivia se destacan en cuanto al clima microfinanciero, esto indica claramente que las microfinanzas tienen un gran desarrollo y un excelente ambiente en esos mercados” (p.61).

Cabe agregar, que Ecuador, Chile y Paraguay se encuentra en la tipología B de las instituciones de microfinanzas de Sudamérica, conjuntamente entre ello alcanzan el 14,8% de los clientes. Finalmente en la tipología tipo C se encuentran los países de Argentina, Uruguay y Venezuela entre ellos alcanzan un 0,4% de clientes. Zelaya & Kuestermann & Escobar (2014) menciona: “la cantidad de clientes es inferior al esperado de acuerdo con su población; exceptuando Uruguay cuya población es baja en valores absolutos, en los demás hay un gran mercado pero las microfinanzas tienen escasa presencia” (p.81).

A manera de resumen final, se analiza la tendencia de planificación financiera en el Ecuador, las cooperativas de ahorro y crédito históricamente han desarrollado actividades de microfinanzas contribuyendo al desarrollo económico del país. Sin embargo, se debe implementar estrategias de crecimiento para fortalecer las actividades de microfinanzas evitando el sobreendeudamiento de los socios, por ello la planificación financiera estará orientada a diversificar productos y servicios microfinancieros y consolidar la sostenibilidad financiera – administrativa.

5.7.3 Proponer estrategias para el proceso de planificación y ejecución del plan financiero.

Para la elaboración de un correcto plan financiero se debe seguir un proceso que está constituido por: planificación, ejecución, control, retroalimentación y evaluación por ello se sugiere estrategias con nuevas actividades financieras para las diferentes áreas en estudio, mediante un seguimiento y evaluación se logra cumplir los objetivos y también el fortalecimiento y sostenibilidad de la CAC Dorado Ltda. en el mercado financiero.

Al cumplir a cabalidad con las actividades financieras la institución financiera se podrá captar un mayor número de socios, incrementando los ingresos mediante las transacciones diarias depósitos, inversiones, pagos de servicios entre otros. Se desarrollará nuevas actividades para cumplir el 100% y no tener las falencias del plan financiero anterior de ejecutar el 78% de sus actividades y un 22% sin ejecutarlas, por eso las nuevas estrategias financieras ayuda al gobierno corporativo a una mayor toma de decisiones.

Para sugerir nuevas estrategias financieras se debe partir desde la creación de la cooperativa de ahorro y crédito, el cumplimiento de sus objetivos, las políticas de la institución para determinar su alcance o a su vez sus limitaciones. Las estrategias se desarrollan para las diferentes áreas y fortalecer el proceso de planificación financiera en las diferentes etapas, sin embargo es importante dar seguimiento y evaluar a cada componente de la estrategia así se determinará su cumplimiento en beneficio de la institución financiera. A continuación se realizara un análisis comparativo entre las actividades plan financiero anterior frente al sugerido.

5.7.3.1 Análisis del proceso de planificación del plan financiero

Al sugerir estrategias en la planificación, ejecución, evaluación y retroalimentación del plan financiero, la CAC Dorado Ltda. al cumplir en su totalidad obtendrá ventajas frente a su competencia, por ello se analiza cada una de las etapas para obtener mejores resultados y cumplir con los objetivos. Por consiguiente la etapa de planificación es la base fundamental para llevar a cabo las actividades es decir se plantea los objetivos a cumplir y la meta alcanzar, por eso conjuntamente con los administradores se analiza cada una de ellas, en este caso la CAC cuenta con un plan financiero sin embargo para obtener mejores beneficios se ha sugerido lo mencionado con anterioridad como también se sugiere una mejor proceso de planificación observar tabla 5.1.

Estrategia de inversión: se analiza el desempeño de la CAC en los últimos años mediante un análisis financiero se determina el porcentaje de crecimiento para determinar la sostenibilidad en el mercado financiero. Por ello se sugiere:

- Evaluar Procesos operativos financieros.
- Conocer que productos financieros son de mayor demanda por parte de los socios.

Estrategia de financiamiento: se busca nuevas fuentes de financiamiento el tiempo y la tasa de interés para reducir el índice de endeudamiento teniendo en cuenta el mayor o menor riesgo financiero. Por ello se sugiere:

- Determinar cuál es la mejor mezcla de financiamiento o estructura de capital.
- Fortalecer mediante la captación de nuevos socios e inversionistas.

Estrategia de decisiones de los dividendos: es el porcentaje de las utilidades que reciben los accionistas en efectivo sin embargo el pago afecta el financiamiento interno.

Tabla 5.1 Proceso de planificación del plan financiero
PLANIFICACION

ANTERIOR	ACTUAL
Reunión del consejo de administración, consejo de vigilancia, contador, gerente	Reunión del consejo de administración, consejo de vigilancia, contador, gerente
Revisión del plan financiero del año anterior	Diseño y formulación del plan con metas, actividades y presupuesto.
Presentar las actividades a cumplir durante el periodo económico.	Conformación de la Unidad de Ejecución del Proyecto.
Análisis financiero actual de la CAC.	Conformación y reuniones del Comité de evaluación y seguimiento.
Ajuste del plan financiero acorde los tipos de crédito.	Establecer un cronograma para la verificación de las actividades.
Análisis de los recursos utilizados para el cumplimiento de los objetivos.	Análisis de las memorias anuales.
Realizar un diagnóstico de los indicadores financieros.	Analizar fuentes de financiamiento y posibles inversionistas para el crecimiento de la CAC.
Reducir los costos operativos innecesarios.	Elaborar un mapa de proceso y eliminar actividades que no generen valor.
Determinar áreas específicas y difundir los procesos establecidos.	Elaborar una base de datos con el software y hardware actual
Diagnosticar las actividades para el área financiera, créditos y recursos humanos.	Implantar políticas de inversión para recursos tecnológicos.
Presentar un borrador de las actividades del plan financiero.	Reunión para analizar el plan y los cambios y sugerencias.
Revisión y autorización del plan.	Revisión y autorización del plan.

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

5.7.3.2 Análisis del proceso de ejecución del plan financiero

En esta etapa en la CAC tiene inconvenientes porque se planifica pero no se cumple las actividades en los tiempos establecidos, por ello se sugiere estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos y alcanzar las metas planificadas, por consiguiente se sugiere un mejor proceso de ejecución observar tabla 5.2. con nuevas actividades para su fácil cumplimiento. De manera que exista un seguimiento más continuo en las áreas pero especialmente en créditos porque al colocar un mayor número de créditos se debe medir el riesgo financiero, como también al implementar estrategias se reducirá el índice de morosidad, por consiguiente se sugiere las siguientes estrategias para una adecuada ejecución:

- Establecer políticas para el apoyo de las estrategias.
- Análisis situacional en cuanto a eficiencia de procesos operativos.
- Definir y mejorar los procesos.
- Establecer mejoras y estandarizar procesos efectivos.
- Capacitar al personal para el cumplimiento de los procesos establecidos.
- Adecuar los sistemas informáticos en base a los conocimientos y manipulación de los empleados.
- Asignar áreas responsables del cumplimiento de los requerimientos de control externo.
- Reducir costos operativos innecesarios.
- Conceder créditos a los socios de forma eficiente y oportuna.
- Determinar la concentración de la morosidad.
- Crear un cronograma para el cumplimiento de las actividades en los tiempos establecidos.

Tabla 5.2 Proceso de ejecución del plan financiero
EJECUCIÓN

ANTERIOR	ACTUAL
Designar las actividades del plan financiero.	Socializar en plan financiero con el personal.
Cumplir con las actividades.	Analizar las actividades de las diferentes áreas y ajustar a las necesidades de los socios.
Verificar el cumplimiento de las actividades en el tiempo estipulado.	Identificar las áreas con mayores falencias.
Visitar las áreas crédito, financiera, recursos humanos.	Mejorar los procesos operacionales financieros.
	Verificar constantemente el cumplimiento de las actividades.
	Comparar las actividades realizadas en el tiempo real con el cronograma.
	Desarrollar presupuesto a las actividades externas para el éxito estratégico.
	Motivar al personal en el cumplimiento de sus actividades para el logro de los objetivos de la CAC.
	Diagnosticar las políticas institucionales que apoyen a la planificación financiera, estratégica y operativa.
	Verificar que el software esté actualizados.

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

5.7.3.3 Análisis del proceso de evaluación del plan financiero

De acuerdo a lo antes mencionado en la etapa de planificación y ejecución se llega a la parte esencial del proceso de gerencia de la CAC que es la evaluación en donde se determina la viabilidad del cumplimiento de los objetivos, por eso se sugiere un mejor proceso de evaluación observar tabla 5.3. contiene nuevas actividades para el beneficio y crecimiento.

Sin un proceso de evaluación a las estrategias no se puede reajustar de acuerdo a las necesidades o al nivel de cumplimiento, por tanto constituye un esfuerzo por observar los objetivos planificados frente a los objetivos que se cumplen a corto, mediano y largo plazo y se relaciona con la sostenibilidad de la CAC, para analizar cualquier éxito en la área elegida.

No obstante para determinar si la evaluación es exitosa se debe plantear las siguientes preguntas: ¿Son apropiados los objetivos financieros?; ¿Son adecuados los planes y políticas a los que se rige la CAC?; mediante las respuestas obtenidas se realiza un análisis para determinar la situación actual y un amplio grado de conocimiento de los empleados. Después de lo antes mencionado se sugiere las siguientes estrategias para una adecuada evaluación:

- Evaluar los resultados de la gestión de cobranzas.
- Evaluar los resultados de cada área.
- Evaluar el sistema de calificación de servicio al cliente.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos.
- Realizar la evaluación de desempeño.

Tabla 5.3 Proceso de evaluación del plan financiero
EVALUACIÓN

ANTERIOR	ACTUAL
Analizar las actividades del plan financiero de manera trimestral.	Se evaluará dos veces en el trimestre para tener un mejor seguimiento a los resultados.
Evaluar los procesos operativos financieros.	Se emitirá informes en cada evaluación.
Evaluar la eficiente en la ejecución en las actividades del plan.	Se analizara los informes emites con la administración de la CAC.
Evaluar el cumplimiento de las actividades de cada área.	Se implementara un comité de evaluación.
Reunión para reajustar el plan financiero.	Análisis situacional en cuanto a la eficiencia de procesos operativos.
Evaluación final.	En el área de crédito, determinar el porcentaje de morosidad.
	Evaluar los resultados obtenidos en cobranzas.
	Evaluar los servicios y productos financieros nuevos.
	Evaluación de resultados mediante cada una de las áreas.
	Evaluación final.

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

5.7.3.4 Análisis del proceso de retroalimentación del plan financiero

Una vez analizado las etapas mencionadas con anterioridad se verifica el cumplimiento de los objetivos en caso de existir debilidades se fortalece los conocimientos de los empleados, como también en las áreas en las que exista mayor incumplimiento de las actividades o estrategias, por eso se sugiere un mejor proceso de retroalimentación observar tabla 5.4. contiene nuevas actividades para el beneficio y crecimiento en el mercado financiero.

Al detectar las debilidades de la CAC en el ambiente interno con los empleados y ambiente externo con los socios, se puede reajustar las actividades y estrategias para cumplir en su totalidad, por ello se sugiere las siguientes estrategias para un mejor proceso.

- Conocer de manera real la cantidad de insumos tecnológicos.
- Constituir nuevas metodologías para los diferentes recursos.
- Cuantificar pérdidas financieras por falta de actualización de la tecnología.
- Implantar nuevas políticas de inversión para recursos tecnológicos.
- Definir nuevas estrategias con la tecnología implantada.
- Definir estrategias de capacitación para los empleados.
- Programar y realizar seguimiento de planes de capacitación y desarrollo individuales.
- Definir perfiles de competencia a nivel corporativo.
- Realizar una evaluación de desempeño por competencia.
- Establecer un plan de desarrollo individual.
- Realizar un plan de incentivos.

Tabla 5.4 Proceso de retroalimentación del plan financiero
RETROALIMENTACIÓN

ANTERIOR	ACTUAL
Capacitación de destrezas gerenciales dirigido a gerentes.	Tener un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo individuales en base a las competencias.
Formación de centro de capacitación y desarrollo.	Establecer evaluación de desempeño por competencia.
Aplicación de la evaluación de cumplimiento de los objetivos.	Motivar y mejorar eficiencia de los empleados.
	Centros de capacitación
	Seminarios
	Talleres
	Actualizaciones de las normativas de la SEPS.

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

5.7.3.5 Estrategias del plan financiero – Área financiera

El área financiera tiene la mayor responsabilidad de las transacciones realizadas en la institución como también de verificar el cumplimiento de la normativa vigente. Las nuevas actividades financieras se realizarán de manera mensual y la evaluación de manera trimestral para poder fortalecer las actividades que presenten falencias para su ejecución.

“La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria calculará los indicadores de solvencia en base a los balances que reporten las entidades” (La Junta Política Regulación Monetaria y Financiera, Resolución N°131- 2015- F, 2015, p.7).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda. presenta los estados financieros de manera trimestral se tomará como base los indicadores de solvencia y prudencia financiera.

A continuación se presenta la estructura de la información.

Tabla 5.2 Estructura de información segmento 4 y 5

Estructura	Descripción	Frecuencia	Plazo de envío	Fecha límite de envío a partir de la fecha de corte
Balance	Balance mensual	Trimestral	6 meses	2 meses plazo.
Socios	Listado de socios	Trimestral	1 mes	15 días plazo luego de la aprobación del Consejo de Administración.
Utilidades	Distribución de Utilidades/Excedentes	Anual	6 meses	4 meses plazo

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Investigación

Con lo mencionado con anterioridad, a fin de viabilizar la gestión con la nueva segmentación y de ejercer las actividades financieras dentro de las cooperativas de

ahorro y crédito del segmento 4 y 5 presenta los estados financieros con periodicidad y plazos indicados a continuación:

Tabla 5.3 Estructura para el envío de información segmento 4 y 5

Segmentos	Estructura	Fecha de Corte	Fecha máxima de envío
4,5	Socios S01	31/03/2017	30/04/2017
4,5	Depósitos D01	31/03/2017	31/05/2017
4,5	Operaciones de Cartera de Créditos y Contingentes	30/06/2017	31/08/2017

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

Fuente: Investigación

Hecha las consideraciones anteriores, se elaborará las actividades para el área financiera de la institución financiera para ejecutar de manera precisa y oportuna, facilitando una mejor toma de decisiones al gobierno corporativo para la solvencia en el sector popular financiero y solidario.

Las estrategias planteadas para el área financiera serán de fácil realización por los empleados de la institución financiera se cumple en los tiempos estipulados, pero para ejecutar de manera correcta se basara en las estrategias financieras.

Ejemplo N°1:

Las provisiones constituidas de conformidad con lo dispuesto en la **Resolución Nro. 139-2015-F, 23-10-2015**, podrán ser deducibles hasta el 10% del Impuesto a la Renta por parte de las instituciones.

Tipo de crédito: Microcrédito

Garantía: Hipotecario

Monto otorgado: 8.000,00\$

60% del saldo de crédito: 4.800,00\$

40% del saldo de crédito: 3.200,00\$

La provisión se constituirá a partir de los 4.800,00\$ es decir el 1% = 48.00\$ al tener el valor total de las provisiones en todo el año se deducirá el 10% para la declaración del Impuesto a la Renta.

Ejemplo N°2:

Las instituciones podrán adquirir, construir o conservar bienes muebles e inmueble necesarios para su funcionamiento o servicios anexos, hasta un monto equivalente al 100% del patrimonio técnico constituido.

Ingresos

5104	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CRÉDITOS	233576,78
510410	Cartera de Créditos de Consumo	0,00
510415	Cartera de Créditos de Vivienda	0,00
510420	Cartera de Créditos de Microempresa	227908,40
510450	De Mora	5668,38
54	INGRESOS POR SERVICIO	94789,52
5404	Manejo y Cobranzas	40117,91
5490	Otros	54671,61
	TOTAL	328366,30

Gasto

41	INTERESES CAUSADOS	
4101	Obligaciones con el Público	60376,27
410115	Interés Pagados Depósitos de Ahorro	2341,49
410130	Depósito a Plazo Fijo	58034,78
4103	Obligaciones Financieras	1288,25
44	PROVISIONES	
4402	Cartera de Créditos	39700,71
45	GASTOS DE OPERACIÓN	
4501	GASTOS DE PERSONAL	
450105	Remuneraciones Mensuales	35423,16
450110	Beneficios Sociales	7610,00
450120	Aportes al IESS	8449,92
450135	Fondo de Reserva IESS	3260,00
450190	Otros	54743,08
4502	HONORARIOS PROFESIONALES	31200,00
4503	SERVICIOS VARIOS	39588,61
4504	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y MULTAS	
450405	Impuestos Fiscales	98,84
450410	Impuestos Municipales	2264,11
450421	Aportes al COSEDE por prima ajustada	6910,91
4505	DEPRECIACIONES	
450525	Muebles, enseres y Equipos de Oficina	2847,18
450530	Equipos de Computación	5102,90
450535	Unidades de Transporte	1140,00
4506	AMORTIZACIONES	3259,71
4507	OTROS GASTOS	17084,68
	TOTAL GASTOS	380724,61

El patrimonio técnico al obtener la diferencia entre los ingresos y los gastos generados en el periodo contable se obtiene la diferencia de 52358,31\$ para fortalecer su patrimonio mediante la adquisición de nuevas muebles e inmuebles para el funcionamiento de la institución financiera.

5.7.3.6 Estrategias del plan financiero – Área crédito

Las actividades del plan financiero para el área de crédito serán flexibles para los jefes de crédito, por ello para el cumplimiento de las actividades en su totalidad y en beneficio de la CAC se propone plantear la estrategia de solvencia y fortalecimiento del patrimonio.

Las cooperativas de ahorro y crédito, previa aprobación de sus respectivos consejos de administración, podrán requerir de sus socios hasta un 3% del monto del crédito desembolsado a su favor que se destinará a fortalecer el Fondo Irrepartible de Reserva Legal. Las cooperativas de ahorro y crédito que mantuvieren una relación del patrimonio técnico constituido y la suma ponderada por riesgo de sus activos y contingentes menor o igual al nueve por ciento (9%), destinarán de forma obligatoria el 3% del monto del crédito desembolsado en favor de sus socios para fortalecer el Fondo Irrepartible de Reserva Legal. (La Junta Política Regulación Monetaria y Financiera, Resolución N°131- 2015- F, 2015, p.7).

Esta estrategia financiera para el fortalecimiento del patrimonio ayuda a cumplir con las actividades financieras, con ello la colocación de las carteras de crédito será de una manera más eficiente y su recuperación a menor tiempo posible, esto ayuda a la institución financiera a incrementar el valor de sus activos y reducir la cartera vencida y los días de mora.

Ejemplo N°1:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda. realiza la otorgación de un crédito por el monto de 3696,00\$ con una tasa de interés del 25% el pago de las cuotas será de manera mensual.

Tabla de amortización

Cuenta:

Fecha:

Deudor:

Forma de Pago: Mensual

N° Cuotas: 24

Cuota	Fecha de pago	Saldo Capital	Capital	Interés	Cuota	Ahorro	Dental	V.Total	Estado
1	10/04/2016	3576,31	117,69	79,57	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
2	10/05/2016	3455,60	122,71	74,55	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
3	10/06/2016	3330,33	125,27	71,99	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
4	10/07/2016	3202,45	127,88	69,38	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
5	10/08/2016	3071,91	130,54	66,72	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
6	10/09/2016	2938,65	133,26	64,00	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
7	10/10/2016	2802,61	136,04	61,22	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
8	10/11/2016	2663,74	138,87	58,39	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
9	10/12/2016	2521,97	141,77	55,49	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
10	10/01/2017	2377,25	144,72	52,54	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
11	10/02/2017	2229,52	147,73	49,53	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
12	10/03/2017	2078,71	150,81	46,45	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
13	10/04/2017	1924,76	153,95	43,31	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
14	10/05/2017	1767,60	157,16	40,1	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
15	10/06/2017	1607,17	160,43	36,83	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
16	10/07/2017	1443,39	163,78	33,48	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
17	10/08/2017	1276,20	167,19	30,07	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
18	10/09/2017	1105,53	170,67	26,59	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
19	10/10/2017	931,30	174,23	23,03	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
20	10/11/2017	753,44	177,86	19,4	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
21	10/12/2017	571,88	181,56	15,7	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
22	10/01/2018	386,53	185,35	11,91	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
23	10/02/2018	197,32	189,21	8,05	197,26	0,00	0,00	197,26	Pagado
24	10/03/2018	0,00	197,32	4,11	201,43	0,00	0,00	201,43	Pagado

Recibí conforme y me comprometo a pagar puntualmente mi crédito, conforme al detalle en las fechas establecidas, autorizo notificar en mi domicilio en caso de atraso así como también a mi garante.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda.

Autorización

Por medio de la presente con la finalidad de cumplir con la resolución de la asamblea general en forma libre y voluntaria autorizo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda. debitar y entregar el crédito para fortalecer y constituir reservas patrimoniales para el incremento del patrimonio institucional. Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda. Autorizamos de forma voluntaria e irrevocable a la Cooperativa o a cualquier funcionario y al acceso a cualquier tipo de información requerida incluida en los buros de créditos en cualquier momento y cuantas veces sean necesarias referencias relativas a mi comportamiento crediticio. Al cumplimiento de mis obligaciones manejo mis tarjetas de crédito declarada cualquier información relevante para conocer mi desempeño como deudor y/o garante, mi capacidad de pago para valorar el riesgo, fruto de conceder cualquier operación, producto y/o servicio así como autorizo (amos) de forma expresa y voluntaria e irrevocable de Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda. para dar información del riesgo crediticio financiero y comercial sea autorizado, procesado, subministrado autorizado esporádicamente a las entidades financieras y en el buró de crédito u otras entidades que puedan reemplazar tales instituciones. Esta autorización será suficiente para sesionar o endosarios y la presente y obtén el reporte de información que requiera de o hacia cualquier buro de crédito.

FIRMA SOCIO

Nombre

C.I

FIRMA CÓNYUGE

Nombre

C.I

FIRMA GARANTE 1

Nombre

C.I

FIRMA CÓNYUGE

Nombre

C.I

FIRMA GARANTE 2

Nombre

C.I

FIRMA CÓNYUGE

Nombre

C.I

DESCRIPCIÓN	DEBE	HABER
Monto del préstamo	3696,00	
Ahorros		3500,00
Certificados		0
Gastos administrativos		70,00
Seguros		21,00
Asistencia Social		0
Educación		0
Mortuario		0
Aporte para fortalecimiento del patrimonio		105,00
TOTAL	3696,00	3696,00

La estrategia financiera para el fortalecimiento de la CAC Dorado Ltda. es el aporte del 3% del monto desembolsado del crédito, en este caso se puede observar el valor de $3500,00\$ * 3\% = 105,00\$$ esto ayuda para fortalecer y mantener en el mercado financiero brindando los servicios y/o productos financieros a sus socios o clientes a nivel nacional.

5.7.4 Previsión de la evaluación

La propuesta Reestructuración del plan financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda. fue validada por profesionales expertos en la materia. A continuación se presenta los detalles en la tabla.

Tabla 5.6 Validadores

Validadores	Institución	Cargo	Dirección
Ing. Diego José Galarza Villalba	CAC San Francisco Ltda.	Jefe de créditos	Pelileo
Ing. Adrián Vinicio Lozada Ulloa	Mutualista Ambato	Gerente	Ambato

Elaborado por: Paola Ganan (2017)

CAPÍTULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La Cooperativa de ahorro y crédito Dorado Ltda. dedicada a brindar servicios y productos financieros muestra un comportamiento poco favorable respecto a la ejecución de las actividades del plan financiero, existe una falencia del 22% de incumplimiento a lo planificado perjudicando a la institución financiera frente a la competencia.

El gobierno corporativo y los empleados de la Cooperativa de ahorro y crédito Dorado Ltda. tiene inconvenientes en la aplicación de las normativas vigentes, esto se da por no asistir a las capacitaciones emitidas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, el desconocimiento de las normas afecta al rendimiento de las actividades e impide el desarrollo en el mercado financiero.

El diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de ahorro y crédito Dorado Ltda. refleja los inconvenientes en el cumplimiento de las actividades del plan financiero en sus respectivas áreas. El área financiera no existe un seguimiento continuo de las actividades a cumplir, se detecta las falencias de manera tardía, con ello es imposible dar una solución. Las actividades del plan financiero del área de crédito tiene mayor inconvenientes para su ejecución, esto se ve reflejado en la alta morosidad de la cartera de crédito.

6.2 Recomendaciones

Las nuevas actividades del plan financiero deberán ser ejecutadas en su totalidad ya que estas se basan en estrategias, las cuales contienen normas para su fortalecimiento y prudencia financiera dentro del sector popular y solidario, se deberá cumplir en los tiempos establecidos, para poder detectar con anticipación las falencias y fortalecer en las evaluaciones periódicas que se realicen, por lo que deberá realizar un seguimiento permanente la Gerencia y el Consejo de Administración.

El consejo de administración de la Cooperativa de ahorro y crédito Dorado Ltda. deberá implementar programas de capacitación para sus empleados referente a la actualización de leyes, normativas, normas y resoluciones vigentes, para una mejor aplicación en sus servicios y productos financiero y evitar sanciones por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, así como asistir a las diferentes capacitaciones que da el organismo de control para fortalecer los conocimientos y obtener una ventaja competitiva en el mercado financiero.

La Cooperativa de ahorro y crédito Dorado Ltda. deberá implementar las actividades planteadas en el nuevo plan financiero ya que se fundamentan en estrategias flexibles para su cumplimiento por eso se aplicará acorde a cada área. El área financiera constará con actividades de fácil realización y en un tiempo prudente así se reducirá costos en las operaciones innecesarias. En el área de crédito se aplicará actividades en beneficio de la cooperativa para recuperar la cartera de crédito de manera oportuna. Las actividades del plan financiero al ser ejecutadas de manera correcta permitirán guiar a la cooperativa para cumplir con los objetivos y valorar los riesgos en el sector popular y solidario.

BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, M. (2013). *Administración de turismo volumen 2*. Editorial Trillas S.A. México.
- Alianza Cooperativa Internacional. (2015). *Las cooperativas y los objetivos de desarrollo sostenible*. Editorial Cooperative House Europe. Europa.
- Arzbach, M., Duran, A., & Ruiz, C. (2015). *Regulación y supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito en América Latina y el Caribe*. San José. Confederación Alemana de Cooperativas. Recuperado de: <http://www.cemla.org/actividades/2012/2012-10-cooperativas/2012-10-cooperativas-23.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi, Manabí: Presidencia de la República del Ecuador.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). *Ley de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Ministerio de Finanzas del Ecuador.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley de Régimen Tributario Interno*. Dirección Nacional Jurídica. Quito.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2012). *Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Ministerio de Finanzas del Ecuador.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Reglamento para aplicación Ley de Régimen Tributario Interno*. Dirección Nacional Jurídica. Quito.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Quito.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2015). *Código Orgánico General de Procesos*. Ministerio de justicia, derechos humanos y cultos subsecretaria de desarrollo normativo. Quito.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2005). *Código de trabajo*. Quito.
- Bicciato, F., Foschi, L., & Bottaro, E & Ivardi, F. (2012). *Microfinanzas en países pequeños de America Latina, Bolivia, Ecuador y E Salvador*. Editorial LC/L.1710-P. Santiago de Chile
- Bucheli, F., & Roman, J. (2016). *La situación, tendencias y posibilidades de las microfinanzas*. Editorial Abya Yala. Quito.
- Cárdenas, E., & Torres, J. (2012). *Creación de una cooperativa de ahorro y crédito a través de los bancos comunales de la provincia de Carchi que son financiados con recursos del gobierno provincial*. Universidad Central del Ecuador, Ecuador.

- Castro, I., & Rufino, J. (2012). *Creación de empresas para emprendedores*. Editorial Pirámide Grupo Anaya S.A. Madrid.
- Cavallo, E., & Serebrisky, T. (2016). *Ahorrar para desarrollar como América Latina y el Caribe puede ahorrar más y mejor*. Banco Internacional de Desarrollo.
- Concari, G. (2013). *Estrategias de las organizaciones de Microfinanzas Sudamericanas*. Universidad de Deusto. Montevideo.
- Chicaiza, C. (2015). *Plan estratégico financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito PAIS de la ciudad de Riobamba del periodo 2015–2018*. Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador.
- Chucho, F. (2013). *Plan de negocios para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda. de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, periodo 2012–2013*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador.
- Horngren, Ch., Harrison, W., & Suzanne, M. (2014). *Contabilidad*. Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. México.
- Junta de la Política y la regulación monetaria y financiera. (2014). *Resolución N°. SEPS-IGT-IGPJ-IFPS-IR-IEN-2015-017*. Quito – Ecuador.
- Junta de la Política y la regulación monetaria y financiera. (2014). *Resolución N° 038-2015-f*. Quito – Ecuador.
- Junta de la Política y la regulación monetaria y financiera. (2014). *Resolución N° 129-2015-f*. Quito – Ecuador.
- Lazo, C., & Moreno, S. (2013). *Propuesta de un plan financiero y su influencia en el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa Glamour Salón y Spa de la ciudad de Trujillo*. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Li, X. (2012). *Plan Financiero catedra de emprendeduría y creación de empresas*. Universidad Rovira i Virgili.
- Masaquiza, R. (2015). *Estrategias de recuperación de cartera y la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda*. Instituto Superior Tecnológico Luis A Martínez, Ecuador.
- Mendonca, S. (2005). *Guía de planteamiento estratégico para instituciones de microfinanzas*. Editorial Reparto Lomas de San Juan, casa # 167. Nicaragua.
- Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planeación financiera*. Grupo editorial patria, S.A. México.
- Parreño, S., & Tayupanda, R. (2016). *Plan financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumac Llacta Ltda. ubicada en la ciudad de Riobamba, periodo 2011–2013*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador.

- Portero, E. (2016). *La importancia de la planificación financiera en la elaboración de los planes de negocios y la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito caso: Kullki Wasi, San Alfonso, Mi Tierra de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Puello, D. (2014). *Diplomado en creación y crecimiento de empresas, capacitación para formar emprendedores profesionales*. Loyola emprende. Ecuador
- Segura, E. (2014). *La gestión financiera y su incidencia en la planificación de inversiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato Ltda*. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Silva, H. (2016). *Análisis de la sostenibilidad financiera y eficiencia de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1, periodo 2010–2015*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad del negocio*. Editorial Nathan Associates Inc. Perú.
- Zelaya, I., Kuestermann, A., & Escobar, C. (2014). *Fortalecimiento institucional de las microfinanzas en Guatemala*. Editorial Apartado Postal 1005 A. Guatemala

ANEXOS



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ENTREVISTA

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Lugar y fecha:

OBJETIVO

➤ Recopilar información apropiada para la elaboración del plan financiero.

1. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda. cumple con las normativas emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

.....

2. Se ha dado cumplimiento a lo estipulado en el plan financiero.

SI.....

NO.....

3. Si la respuesta anterior fue NO. Porque motivos no se aplicó el plan financiero.

.....

4. ¿Qué elementos del plan financiero son analizados de manera continua?

.....

5. ¿Su plan financiero cumple con los siguientes parámetros: gestión de liquidez, solvencia, inversiones?

.....

.....

6. ¿Suele reevaluar periódicamente su plan financiero?

.....

.....

7. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Dorado Ltda. ha buscado fuentes de financiamiento para mantener en el mercado financiero.

.....

.....

GRACIAS POR SU AYUDA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ENCUESTA

Este cuestionario servirá como instrumento de recolección de datos para la realización de una investigación.

Favor llenar el cuestionario en su totalidad con la mayor sinceridad posible

Objetivo:

- Obtener información necesaria para la elaboración del plan financiero.

Datos Generales

Nombre:.....

Ciudad:.....

Sexo:.....

Datos Externos

Seleccione la respuesta correcta con una X

1. ¿La institución financiera cuenta con un plan financiero?

SI ☐

NO ☐

2. ¿Considera que el plan financiero tiene las actividades necesarias para el correcto desarrollo de la Cooperativa?

SI ☐

NO ☐

3. ¿Cada qué período usted revisa que el plan financiero sea cumplido de manera correcta?

Quincenal ☐

Mensual ☐

Semestral ☐

Anual ☐

4. ¿Las actividades del plan financieros son realizables para los empleados?

SI ☐

NO ☐

5. ¿Considera importante que la Cooperativa debe tener un plan financiero?

SI ☐

NO ☐

6. ¿A la institucion financiera le resulta difícil tener sostenibilidad en el mercado financiero?

SI ☐

NO ☐

7. ¿La institución financiera ha buscado fuentes externas de financiamiento para mantener en el mercado financiero?

SI ☐

NO ☐

8. Si la respuesta anterior fue SI las fuentes de financiamiento son:

Corto plazo ☐

Mediano plazo ☐

Largo plazo ☐

9. ¿Qué nivel de rentabilidad tiene la institución financiera con la correcta aplicación del plan financiero?

Nivel alto

Nivel Medio

Nivel bajo

10. ¿Cuáles son los motivos por los cuales no se ejecutan a cabalidad el plan financiero?

Cambios en el gobierno corporativo

Rotación en el personal administrativo

Falta de compromiso de los empleados

GRACIAS POR SU AYUDA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

VALIDADOR DE LA PROPUESTA

REESTRUCTURACIÓN DEL PLAN FINANCIERO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "DORADO" LTDA.

Nombre : Diego Jose Galarza Villalba
 Cargo : Gestor de Negocios
 Lugar y fecha : Relevo 15 de Noviembre 2017 Cuenca San Francisco Ltda.

Nº	Detalle	Sugerencia
1	Es obligatorio el plan financiero para las CAC del segmento 4.	El plan financiero deben presentar todos los segmentos.
2	El plan financiero de la CAC Dorado Ltda. es ejecutado de manera correcta según la documentación presentada.	Deberia tener un mayor seguimiento para su ejecución.
3	Los cambios realizados y presentados en la propuesta para la adecuada ejecución del plan financiero son correctos.	Si porque tiene una menor presentación de las actividades y sobre todo se puede detectar en que proceso no se realiza en su totalidad.
4	Las nuevas estrategias y actividades financieras presentadas están acorde lo establecido por la SEPS.	Si porque al plantear las nuevas estrategias se ajustan a las leyes y resoluciones de la SEPS.
5	Cree usted que se lograra mejores resultados mediante la aplicación de la propuesta en la CAC Dorado LTDA.	Si; siempre y cuando exista un seguimiento continuo.





PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

VALIDADOR DE LA PROPUESTA

REESTRUCTURACIÓN DEL PLAN FINANCIERO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "DORADO" LTDA.

Nombre : ADRIAN VINICIO ACOSTA OLIVERA

Cargo : GERENTE DE NEGOCIOS MUTUALISTA AMBATO

Lugar y fecha : AMBATO 16/11/2017

Nº	Detalle	Sugerencia
1	Es obligatorio el plan financiero para las CAC del segmento 4. ✓	SEGUN LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA Y SOLIDARIDAD ES OBLIGATORIO PRESENTAR EL PLAN FINANCIERO EN TODOS LOS SEGMENTOS
2	El plan financiero de la CAC Dorado Ltda. es ejecutado de manera correcta según la documentación presentada.	LA CAC DORADO LTDA. EN SU ACTUAL FINANCIERO TIENE FALCERIAS Y ANOMALIAS LO QUE A FUTURO GENERARA PERDIDAS ECONOMICAS
3	Los cambios realizados y presentados en la propuesta para la adecuada ejecución del plan financiero son correctos.	EN LA PROPUESTA PRESENTADA ANALIZADA Y REVISADA SE DETERMINA QUE EL NUEVO PLAN FINANCIERO AYUDARA A LA ENTIDAD FINANCIERA EN LA ECONOMIA
4	Las nuevas estrategias y actividades financieras presentadas están acorde lo establecido por la SEPS.	SI ESTAN ESTABLECIDAS POR LA SEPS SOBRE TODO SE AGUSTAN A LOS TIEMPOS EN LAS DIFERENTES ETAPAS
5	Cree usted que se lograra mejores resultados mediante la aplicación de la propuesta en la CAC Dorado LTDA.	SI SE LOGRARA MEJORES RESULTADOS EN LA CAC DORADO LTDA

mutualista ambato
ASOCIACIÓN MUTUALISTA DE AHORRO Y CRÉDITO
GERENTE DE NEGOCIOS
FIRMA