



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*“La Universidad Católica de Loja”*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE INGENIERO EN  
ADMINISTRACIÓN EN BANCA Y FINANZAS

**Diseño e implementación de estrategias en el ámbito financiero y administrativo para la caja de ahorro y crédito “Asociación de Personal Administrativo y de Servicio” de la Universidad Técnica Particular de Loja año 2015.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

**AUTOR:** Mancheno Jiménez, Sharon Carolina

Ramírez Armijos, Diana Paola

**DIRECTOR:** Peñarreta Quezada, Miguel Ángel, Ing

LOJA - ECUADOR

2015

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

Ingeniero.

Miguel Ángel Peñarreta Quezada.

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Diseño e implementación de estrategias en el ámbito financiero y administrativo para la caja de ahorro y crédito “Asociación de Personal Administrativo y de Servicio” de la Universidad Técnica Particular de Loja año 2015, realizado por Sharon Carolina Mancheno Jiménez y Diana Paola Ramírez Armijos, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo de 2015

f). . . . .

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

"Yo Sharon Carolina Mancheno Jiménez y Diana Paola Ramírez Armijos declaremos ser autoras del presente trabajo de fin de titulación: Diseño e implementación de estrategias en el ámbito financiero y administrativo para la caja de ahorro y crédito "Asociación de Personal Administrativo y de Servicio" de la Universidad Técnica Particular de Loja año 2015, de la Titulación de Ingeniero en Administración en Banca y Finanzas, siendo el Ing. Miguel Ángel Peñarreta Quezada director del presente trabajo; y eximamos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"

f.....

**Autora.** Sharon Carolina Mancheno Jiménez

**Cédula.** 1104728629

f.....

**Autora.** Diana Paola Ramírez Armijos

**Cédula.** 1900614213

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo con todo mi amor y cariño a Dios, por darme la vida y por impulsarme a terminar una gran etapa de mi carrera profesional. A mis padres quienes con su apoyo y comprensión siempre estuvieron para sacarme adelante por creer en mí, por su gran amor y porque sin ellos nada de esto sería posible y en general a todas aquellas personas que confiaron en mí en todo momento por los consejos y enseñanzas compartidas que me han hecho una mejor persona.*

**Sharon Mancheno**

*Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño.*

*A ti mi Dios que me distes la oportunidad de vivir y permitirme llegar a este momento tan importante de mi formación profesional y de regalarme una familia maravillosa.*

*Con mucho cariño principalmente a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi padre, a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo siempre apoyándome brindándome siempre tu amor, sé que este momento es tan especial para ti como para mí, por todo esto les agradezco de todo corazón el que estén conmigo los quiero con todo mi corazón.*

*A mis hermanos Wilson, Yomaira gracias por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho. Y a mí cuñada Lady por escucharme siempre. A mí querida sobrinita. Gracias también a mis amados abuelos que con su sabiduría influyeron en mi madurez para lograr todos mis objetivos en la vida. También agradezco a mis tíos, tías, primos y primas por todo su apoyo brindado. A todos mis amigos muchas gracias por estar siempre conmigo en todo este tiempo donde he vivido momentos felices y tristes, gracias por ser mis amigos y recuerden que siempre los llevare en mi corazón.*

**Diana Ramírez**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica Particular de Loja, que a través de la Titulación de Banca y Finanzas y su personal docente nos impartieron de conocimientos y experiencias con responsabilidad, para formarnos profesionalmente y permitir que nuestras metas profesionales sean posibles.

Así mismo a nuestro Director de tesis al Ing. Miguel Ángel Peñarreta Quezada quién nos brindó paciencia y apoyo y a los miembros de la caja de ahorro y crédito "Asociación de Personal Administrativo y de Servicio por brindarnos el tiempo y la información necesaria para poder culminar este proyecto y poder desarrollar esta tesis que nos permitieron crecer como personas y profesionalmente.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....</b>	<b>III</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>V</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>11</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>CAPÍTULO I: BREVE DESCRIPCIÓN Y PERSPECTIVAS DE LAS FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2. ANTECEDENTES DE LAS FINANZAS POPULARES. ....</b>	<b>16</b>
<b>1.3. FINANZAS POPULARES EN EL ECUADOR. ....</b>	<b>19</b>
<b>1.4. SISTEMA FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO. ....</b>	<b>21</b>
<b>1.5. INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS Y ESTRATEGIAS.....</b>	<b>22</b>
<b>1.6. MODELOS DE GESTIÓN APLICADOS A INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS. 24</b>	
<b>1.7. METODOLOGÍA PARA LA DEFINICIÓN DE SEGMENTOS Y NIVELES.....</b>	<b>28</b>

<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “ASOCIACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO” DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA AÑO 2013.</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1. INTRODUCCIÓN.</b> .....	<b>33</b>
<b>2.2. ANTECEDENTES DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO.</b> .....	<b>33</b>
<b>2.3. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO.</b> .....	<b>35</b>
<b>2.4. DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO.</b> .....	<b>39</b>
<b>2.5. INDICADORES PERLAS.</b> .....	<b>44</b>
<b>2.6. DIAGNÓSTICO LEGAL DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> .....	<b>48</b>
<b>FUENTE: TRABAJO INVESTIGATIVO</b> .....	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “ASOCIACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO” DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA AÑO 2013</b> .....	<b>52</b>
<b>3.1 INTRODUCCIÓN.</b> .....	<b>53</b>
<b>3.2 METODOLOGÍA DE LAS ESTRATEGIAS EN ÁMBITO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.</b> .....	<b>53</b>
<b>3.3 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.</b> .....	<b>55</b>
<b>3.3.1 ROL Y ÁMBITO DE LA CAJA.</b> .....	<b>55</b>
<b>3.3.2 MISIÓN PROPUESTA.</b> .....	<b>55</b>
<b>3.3.3 VISIÓN PROPUESTA.</b> .....	<b>55</b>

<b>3.3.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....</b>	<b>57</b>
<b>3.3.5 VALORES INSTITUCIONALES. ....</b>	<b>58</b>
<b>3.4 ANÁLISIS FODA.....</b>	<b>59</b>
<b>3.5 ASPECTOS DEL MACROENTORNO.....</b>	<b>60</b>
<b>3.6 ASPECTOS DEL MICROENTORNO.....</b>	<b>61</b>
<b>3.7 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>3.7.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>73</b>
<b>3.8 BALANCE PROFORMA. ....</b>	<b>75</b>
<b>3.9 PLAN OPERATIVO ANUAL.....</b>	<b>79</b>
<b>CONCLUSIONES:.....</b>	<b>82</b>
<b>RECOMENDACIONES:.....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS:.....</b>	<b>85</b>
<b>A1: AJUSTE DEL BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS EN BASE A LA RESOLUCIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA:-----</b>	<b>85</b>
<b>A2. ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL (2010-2011-2012-2013) DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “ASOCIACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO -----</b>	<b>87</b>
<b>A3 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS (2010-2011-2012-2013) DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “ASOCIACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO -----</b>	<b>90</b>
<b>A4: ENTREVISTA DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO -----</b>	<b>92</b>
<b>A5: OFICIO -----</b>	<b>94</b>



## ÍNDICE DE CUADROS

1. CUADRO Nº 1 CRITERIOS Y VARIABLES UTILIZADAS PARA LA SEGMENTACIÓN .....	29
2. CUADRO Nº 2 INTERVALOS DE SEGMENTACIÓN.....	30
3. CUADRO Nº 3 INTERVALOS PARA DETERMINACIÓN DE NIVELES.....	30
4. CUADRO Nº 4 PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO.....	34
5. CUADRO Nº 5 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	37
6. CUADRO Nº 6 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DEL PROCESO FINANCIERO.....	29
7. CUADRO Nº 7 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL (2010-2011; 2011-2012; 2012-2013) DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “ASOCIACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO” .....	29
8. CUADRO Nº 8 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS (2010-2011; 2011-2012; 2012-2013) DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “ASOCIACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO.....	31
9. CUADRO Nº 9 ÍNDICADORES PERLAS CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO ASOCIACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO.....	45
10. CUADRO Nº 10 ÍNDICADORES PERLAS.....	46
11. CUADRO Nº 11 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO EN EL ÁREA LEGAL (2013).....	49
12. CUADRO Nº 12 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO.....	63
13. CUADRO Nº 13 MATRIZ DE FACTOR INTERNO.....	65
14. CUADRO Nº 14 MATRIZ FODA.....	67
15. CUADRO Nº 15: MATRIZ CUANTITATIVA.....	68
16. CUADRO Nº 16: MATRIZ CUANTITATIVA.....	70
17. CUADRO Nº 17 TIPOS DE ESTRATEGIA.....	72
18. CUADRO Nº 18 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO (2014-2015-2016-2017-2018).....	80
19. CUADRO Nº 19 BALANCE PROFORMA PROYECTADO (2014-2015-2016-2017-2018) .....	73
20. CUADRO Nº 26 PLAN OPERATIVO ANUAL 2014.....	80

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. GRÁFICO N° 1: DEFINICIÓN DE LAS FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS (2013).....	17
2. GRÁFICO N° 2: OBJETIVOS DE FINANZAS POPULARES.....	18
3. GRÁFICO N° 3: PRINCIPIOS DE FINANZAS POPULARES.....	19
4. GRÁFICO N° 4: MODELO ECONÓMICO.....	21
5. GRÁFICO N° 5: ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	23
6. GRÁFICO N° 6: MODELOS DE GESTIÓN .....	25
7. GRÁFICO N° 7: CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (2013).....	38
8. GRÁFICO N° 8: ANÁLISIS LEGAL.....	50
9. GRÁFICO N° 9: MODELO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.....	52
10. GRÁFICO N° 10: ORGANIGRAMA ACTUAL.....	56
11. GRÁFICO N° 11: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL FODA.....	59

## RESUMEN EJECUTIVO

La finalidad de este trabajo es conocer la situación económica y financiera de la caja de ahorro de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicio que presenta durante su evolución para sus socios desde la perspectiva de la SEPS, con la elaboración del diagnóstico administrativo, financiero y legal. Con factores que ayudan a identificar problemas durante la ejecución como base para desarrollar el plan estratégico y operativo.

El objetivo fue generar estrategias que contribuyan a fortalecer la sostenibilidad de la caja de ahorro; misma que se constituye en un factor importante para la toma de decisiones.

**PALABRAS CLAVES:** Sistema PERLAS, análisis FODA, ley de Economía Popular y Solidaria, Gestión Administrativa, Gestión Financiera, Planeación Estratégica.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to determine the economic and financial situation of the savings of the Association of Administrative Staff and Service featuring during its evolution to its partners from the perspective of the SEPS, with the development of administrative, financial diagnosis and legal. Factors that help identify problems during implementation as the basis for developing the strategic and operational plan.

The aim was to generate knowledge and learning process on strategies to help strengthen the sustainability of savings is the same as an important factor for their managers in decision-making.

**KEYWORDS:** PEARLS system, SWOT analysis, law of Popular and Solidarity Economy.

## INTRODUCCIÓN

La caja de ahorro y crédito “Asociación de Personal Administrativo y de Servicio” de la UTPL, es una entidad sin fines de lucro, tiene como finalidad fomentar el ámbito de ahorro y crédito en sus socios.

Esta entidad presenta desde hace algún tiempo deficiencias en la gestión administrativa, financiera y legal; motivos por los cual requiere implementar estrategias que facilite la toma de decisiones por parte de la gerencia y directiva.

La planeación estratégica es una alternativa para la solución de estas deficiencias, determina una gestión más eficiente, facilitando la dirección y liderazgo, objetivos, políticas y estrategias básicas mejorando la calidad de vida de los socios y la directiva de la caja.

Por ende la presente propuesta, está dividida en tres capítulos:

El primer capítulo del trabajo de fin de titulación se enfocó en la teoría básica que sustenta el desarrollo de esta investigación, la cual se analizó a las Finanzas Populares en el Ecuador, Sistema Financiero Popular y Solidario, Instituciones microfinancieras y estrategias y modelos de gestión aplicados a las IMF's.

En segundo capítulo se muestran los resultados del diagnóstico financiero, administrativo y legal de la Caja. Estos resultados determinaron la situación actual de la institución microfinanciera.

Finalmente en el tercer capítulo se presenta la propuesta, que contempla las estrategias desde el ámbito financiero, y administrativo que permitirá fortalecer los procesos de dirección, objetivos y planes de acción para su correcto desarrollo, logrando una gestión administrativa y financiera aceptable; y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

Los resultados del presente trabajo de fin de titulación servirán como guía de apoyo para los ejecutivos de la institución microfinanciera en la toma de decisiones, estrategias, finanzas y negocios.

**CAPÍTULO I: BREVE DESCRIPCIÓN Y PERSPECTIVAS DE LAS FINANZAS  
POPULARES Y SOLIDARIAS**

## 1.1. Introducción.

El presente capítulo tiene como finalidad conocer las finanzas populares de una manera alternativa de desarrollo de la economía ecuatoriana, la cual busca potenciar actividades y capacidades emprendedoras de la población apoyando técnica y financieramente a las instituciones micro financieras; y fomentando la cooperación y el desarrollo de nuevos y mejores servicios financieros.

Este capítulo resume aspectos conceptuales básicos, estrategias y modelos de gestión aplicados a instituciones micro financieras, que ayudará a establecer bases teóricas para definir claramente una adecuada dirección para la consecución de objetivos y metas para la caja de ahorro y crédito.

## 1.2. Antecedentes de las finanzas populares.

El presidente Rafael Correa decreto el 16 de mayo de 2007 la norma de creación del programa del Sistema Nacional de Micro-finanzas, institución que más adelante tomo el nombre de Finanzas Populares, emprendimiento y economía solidaria. Se constituyó en el Ecuador en el 2008 las Finanzas Populares y Solidarias. (Cardoso, Bermeo, Fresa, 2012, p.7)

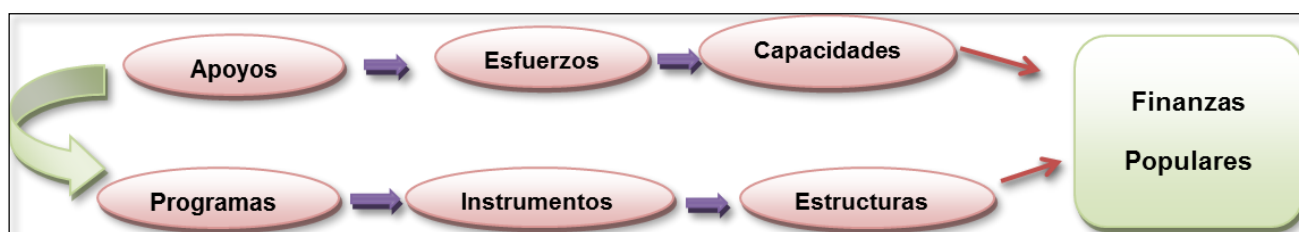
El mismo reporte afirmó que en la última década la Economía Popular y las Finanzas Solidarias cambiaron al pueblo ecuatoriano, no exentas de dificultades que transformaron la economía de los países de América Latina, en donde muchos emprendimientos terminaron en la ruina incrementando así; la emigración y el trabajo informal. Son de trascendental importancia, pues constituyen un mecanismo de organización y participación de los actores y sujetos sociales de la economía Popular en El Sistema Financiero.



**Ilustración 1: Finanzas populares.**  
Fuente: (Cardoso, Bermeo, Fresa, 2012).

En el Ecuador, se crea como iniciativa el ahorro y crédito en el año de 1960-1970 como organizaciones de finanzas populares y solidarias asumiendo un rol como intermediario para prestación de servicios a la población de menores ingresos.

Las finanzas populares han demostrado al Ecuador que es posible arrancar todo círculo de pobreza, generando riqueza, trabajo y ser siempre eficientes y eficaces, creando rentabilidad social, ampliando mercados, ajustándose a la búsqueda de mejores escenarios para el futuro en donde las personas tengan un mejor vivir con dignidad y cuenten con un sistema financiero, capaces de realizar actividades libremente, dándole sentido al trabajo y mejorando el desarrollo de la vida humana. (Cardoso, Bermeo, Fresa, 2012).



**Gráfico N° 1: Definición de las finanzas populares y solidarias (2013).**

**Fuente: (Cardoso, 2013).**

**Elaboración: Las Autoras.**

Las Finanzas Populares se las define como un “Conjunto de ideas, normas, programas, instrumentos, recursos y estructura que actúan en cada situación geográfica para que la población organice el marco financiero del ahorro y crédito y de los servicios financieros en el beneficio del desarrollo de toda la comunidad, en perspectiva de construir un nuevo sistema financiero. (Cardoso, 2013, p.6).

En la actualidad favorece a los sectores más pobres con la entrega de créditos canalizando los recursos hacia los micros y pequeños empresarios que han sido excluidos del sistema financiero tradicional.

Las finanzas sociales o populares, pertenecen al pueblo son concebidas como forma de democratización del sistema financiero con vocación a orientarse a la generación de servicios de intermediación financiera de acuerdo a las necesidades fundamentales de la población y al fortalecimiento del trabajo social, dando prioridad a la mayor parte de la población excluida del sistema financiero, mediante acciones conjuntas emprendidas por ciudadanos asociados, afianzados en la construcción de la confianza el compromiso y la participación. (Calle y Delgado, 2010).



Entre los objetivos y principios de las finanzas populares tenemos:



**Gráfico Nº 2: Objetivos de finanzas Populares.**  
**Fuente: (Calle y Delgado, 2010).**  
**Elaboración: Las Autoras.**

En términos generales los gráficos determinan la importancia de los objetivos y principios de las finanzas populares que es generar rentabilidad social, ampliando mercados, ajustándose a la búsqueda de mejores escenarios para el futuro, logrando que las personas tengan una vida digna y cuenten con un sistema financiero, capaces de realizar actividades libremente, dándole sentido al trabajo y mejorando su estilo de vida.



**Gráfico Nº 3:** Principios de finanzas Populares.

**Fuente:** (Calle y Delgado, 2010).

**Elaboración:** Las Autoras.

### 1.3. Finanzas populares en el Ecuador.

Han estado presentes por mucho tiempo las finanzas populares en el Ecuador y Latinoamérica, identificada como sector comunitario, cooperativos, microempresarial u otras denominaciones.



**Ilustración 2:** Finanzas populares en el Ecuador.

**Fuente:** (Calle y Delgado, 2010).

El Ecuador es un país en vías de desarrollo, con pobres y ricos en la que todos aspiran a crecer. Las finanzas populares trabajan de manera responsable para que todos salgan de este ciclo. Buscan un comercio más fácil, mejorando la competitividad.

En definitiva el actual modelo económico del Ecuador le ha dado nombre y apellido a las finanzas populares y solidarias que nacen de la vida comunitaria, la asociatividad popular, el

cooperativismo de las distintas maneras de asociacionismo social, sea este rural o urbano marginal.

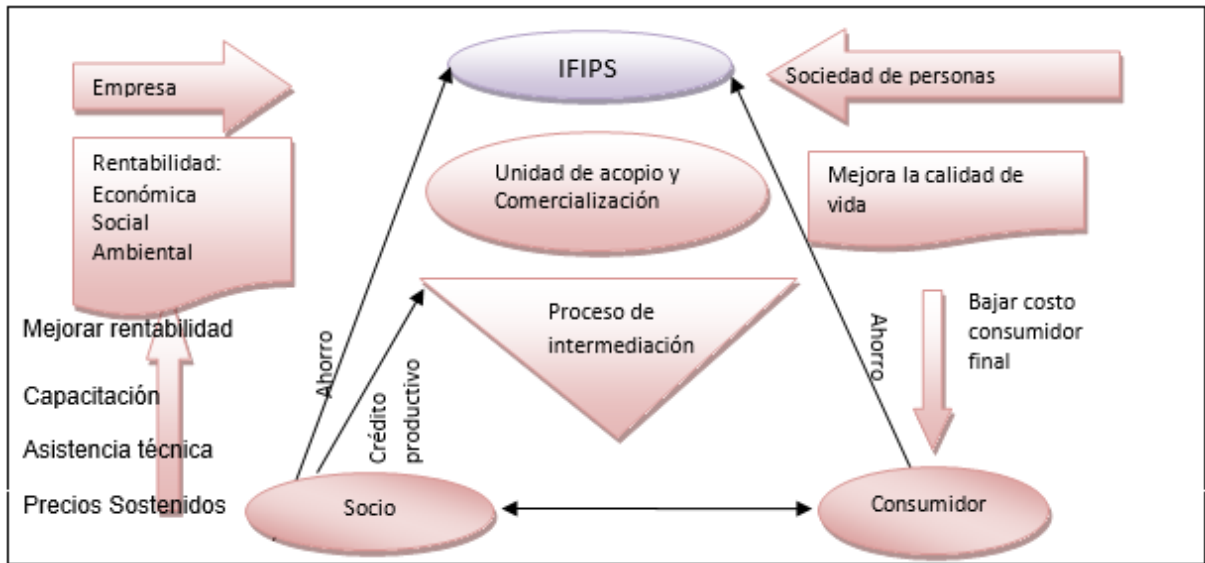
El Secretario técnico del programa nacional de finanzas populares explicó que en el Ecuador el 10 de mayo de 2011, las finanzas populares mueven \$1.700 millones en 15 meses, mediante las cooperativas, cajas y bancos comunitarios entregando créditos a los microempresarios, a bajas tasas de interés, a diferencia de las tasas que imponen los bancos que es del 28% dependiendo del monto solicitado mientras que en el sector de las finanzas populares va desde el 9% hasta el 18%, montos que van desde \$100 dólares, invirtiendo el capital en sus negocios.

El mismo reporte afirmó que las finanzas populares trabajan con 197 estructuras financieras populares, que cuentan con activos de \$2.200 millones, de los cuales se ha entregado \$1.700 millones a los socios. Las finanzas buscan que el dinero no salga del país, para beneficio de los pobres, con el objetivo de contar con recursos a la hora de una necesidad.

El microcrédito favorece a las mujeres porque son ellas quienes administran los recursos para su familia, por lo que el programa de finanzas populares entregó más de \$8 millones a 45.807 personas en el 2011, beneficiando a 25.841 socias.

Alrededor de 12.000 mujeres ecuatorianas obtuvieron préstamos por alrededor de \$ 45 millones, destinados a construir 2.000 viviendas, reestructurar 1.800 y adquirir 5.400 hectáreas de tierra. Los microcréditos son una herramienta de trabajo que les permite mejorar sus condiciones de vida, como hacer su trabajo en casa y ayudar a su comunidad. (Cardoso, 2012).

Las finanzas populares y solidarias potencian las actividades y capacidades emprendedoras de toda la población, apoyando técnica y financieramente a las instituciones de finanzas populares y fomentando la cooperación y el desarrollo de nuevos y mejores servicios financieros.



**Gráfico N° 4** Modelo económico.  
**Fuente:** (Cardoso, 2012).

Se muestran en el gráfico los modelos socioeconómicos, así mismo se pueden apreciar cada uno de sus indicadores.

Fomentar el ahorro en las personas es la clave para el mejoramiento económico, así como también lo son las diferentes maneras de obtener los créditos en las diferentes entidades bancarias.

En el ámbito social se puede evidenciar temas como los valores, la identidad, la autoestima los mismo que se sintetizan en la lucha por dignificar de mejor manera al ser humano como centro de la sociedad, para finalizar en el sector ambiental se busca mejorar la relación entre el hombre y la naturaleza creando una cultura de protección y conservación, consolidándola a través del proceso educativo, que se va edificando desde la niñez para lograr lo que hoy en día se entiende por la soberanía alimentaria.

#### 1.4. Sistema financiero popular y solidario.

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador (SBS, 2012) el sistema financiero es el conjunto de instituciones que tiene como objetivo canalizar el ahorro de las personas hacia la inversión. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde los agentes superavitarios hacia los agentes deficitarios que necesitan estos recursos.

Los intermediarios financieros crediticios se encargan de captar depósitos del público y por otro, prestarlo a los demandantes de recursos. El sistema financiero ecuatoriano pertenece a instituciones financieras y no financieras del sector popular y solidario clasificadas por

segmentos y niveles, entidades que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, constituyéndose los bancos en el mayor y más importante participante del mercado con más del 90% de las operaciones del total del sistema. (SBS).

### **1.5. Instituciones microfinancieras y estrategias.**

Según la Red Financiera Rural de Ecuador (RFR, 2011) las últimas décadas han sido testigos del surgimiento de cientos de Instituciones Microfinancieras (IMFs) en América Latina y el mundo bajo distintas figuras legales: instituciones públicas, privadas, mixtas, y no gubernamentales, con y sin fines de lucro, reguladas y no reguladas..

Estas instituciones han jugado un rol realmente importante en la prestación de servicios financieros de pequeña escala para la micro, pequeña y mediana empresa y en el desarrollo de los países menos desarrollados. Consecuentemente, muchos profesionales argumentan que éstas se han convertido en un movimiento de carácter mundial: la revolución de las microfinanzas.

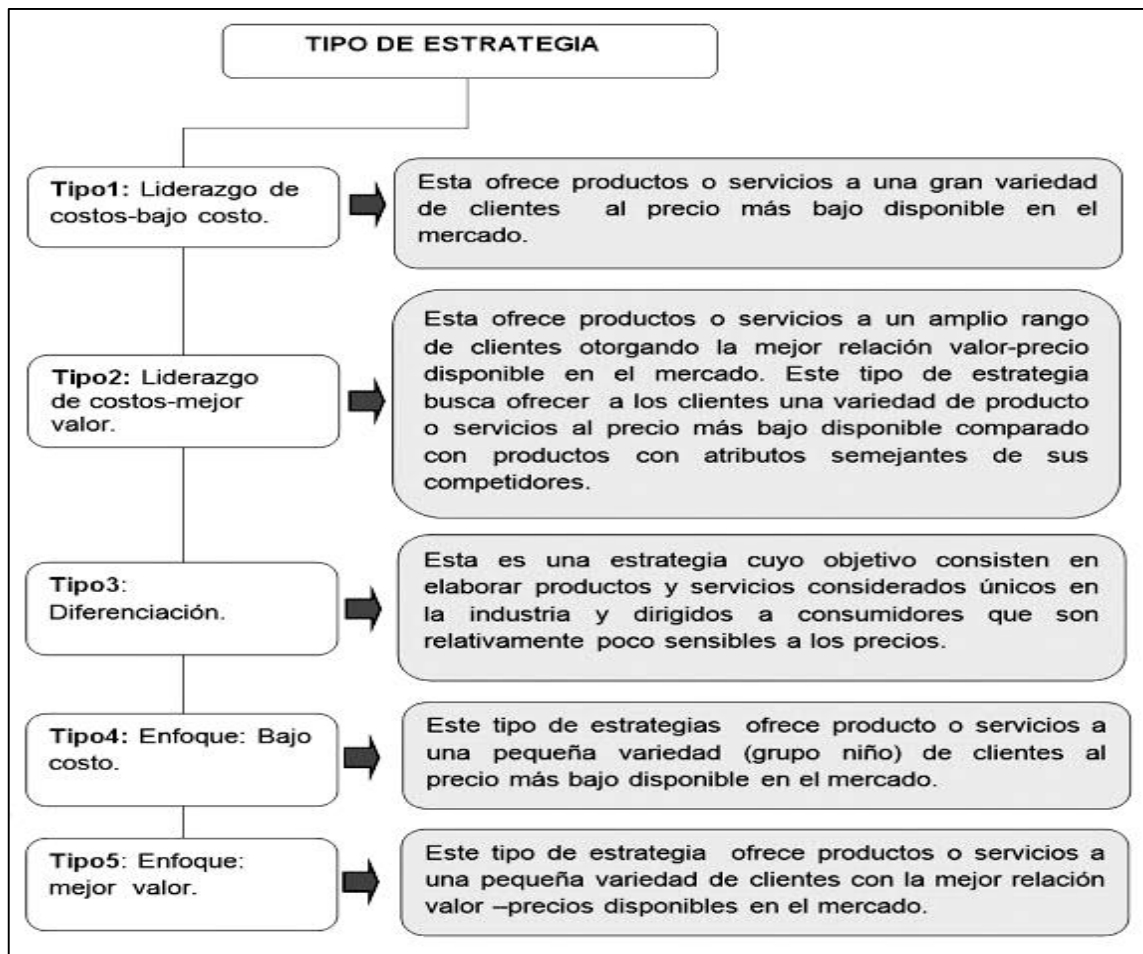
Las instituciones Microfinancieras (IMFs) se refieren en particular a los organismos dedicados a la entrega de créditos y a la prestación de servicios financieros.

Podemos establecer una serie de características o rasgos comunes de las IMFs, en comparación de las instituciones financieras tradicionales, que denotan y describen con certeza cuál es su funcionamiento económico y social. Son entidades cuyo objetivo principal es conseguir que personas y microempresarios de escasos recursos se habitúen en el uso y manejo del dinero y a la vez en el acceso a los servicios financieros que les permitan emprender un negocio para posteriormente obtener una rentabilidad del mismo. (RFR).

Las instituciones microfinancieras deben aplicar estrategias para lograr un determinado fin, mediante la utilización de medios y recursos para alcanzar una meta con anticipación. La estrategia apropiada para una institución debe considerar las circunstancias del entorno, la estructura del sector donde compite, sus propias características institucionales y los valores personales de sus principales directores y ejecutivos. Sin embargo como punto de partida podemos identificar: Estrategias genéricas y estrategias específicas.

La estrategia genérica permite competir ventajosamente en un sector determinado, que genera a las instituciones un desempeño superior al de sus competidores. Para Michael Porter

la estrategia genérica distingue tres tipos de Ventajas Competitivas. (Espinoza y Delgado, 2013).



**Gráfico Nº 5 Estrategia Competitiva.**

**Fuente:** (Espinoza y Delgado, 2013).

Estas estrategias competitivas ayudan al desarrollo general de una entidad, sirven para estar a la defensiva u ofensiva dentro de una institución lo que permitirá aplicar estrategias que ayuden a las instituciones a lo que quieren llegar a ser, lo cual lo consiguen con una buena planificación y ejecución de su estrategia. Lo que permitirá ampliar su mercado siendo más competitivas. (Espinoza y Delgado, 2013).

La estrategia específica crea valor económico, tanto en las actividades de inversión y colocación de préstamos como en las actividades de captación de los recursos. Las instituciones financieras deben definir su negocio o actividad económica centrar como fundamento sobre el cual debe construirse y apoyarse la estrategia específica.

Al puntualizar la formulación de una estrategia específica, diez elementos son fundamentales, aunque la importancia relativa de cada uno de ellos depende de la circunstancia concreta de cada una. Los diez elementos son:

1. Objetivos y metas estratégicas.
2. Etapas y calendario de ejecución.
3. Segmentos de mercados escogidos.
4. Productos y servicios financieros para cada segmento.
5. Valor agregado recibido por el cliente en cada segmento.
6. Cobertura geográfica que incluya tanto la amplitud como la densidad del sistema de distribución.
7. Mecanismos de entrega de los productos y servicios.
8. Riesgos asociados con las estrategias seleccionadas.
9. Estructura organizacional, recursos humanos requeridos y sistema de incentivos.
10. Recomendaciones y políticas por áreas funcionales.

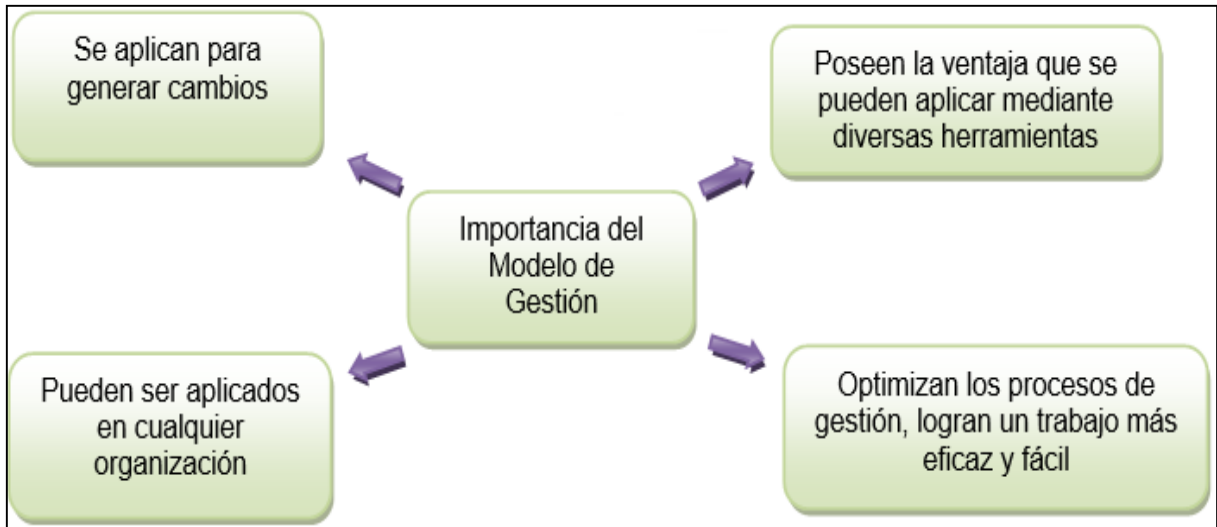
Como consecuencia de la estrategia específica, surge un conjunto de propuestas de inversión. Son el fruto del proceso de planeamiento estratégico. Una vez identificado los proyectos hay que evaluarlos debidamente para determinar su aceptación o rechazo y para ordenarlos de acuerdo a la prioridad de la estrategia.

Así éstas propuestas son el punto de enlace entre el planeamiento estratégico y el presupuesto de inversión, dos procesos sumamente importantes en las instituciones.

#### **1.6. Modelos de gestión aplicados a instituciones microfinancieras.**

El modelo de gestión administrativo como un conjunto de acciones orientadas al logro de objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Permiten la optimización de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios, reducirá el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como una mayor calidad en los servicios prestados. (Malcom, 2008).



**Gráfico N° 6 Modelos de Gestión.**  
**Fuente: (Malcom, 2008).**

Freire (2011) afirma: “Entre los principales modelos de gestión administrativos aplicados a las finanzas populares para mejorar su gestión de calidad, tenemos:

- **Alineamiento Organizacional:** Las instituciones de finanzas populares y solidarias con alto desempeño, requieren un riguroso alineamiento organizacional. Esto significa que los productos, servicios y proyectos contribuyan directamente al logro de los resultados con los clientes o socios, los mismos que permiten tener una organización sostenible y eficiente.
- **Liderazgo Visionario:** El equipo gerencial establece la orientación hacia los grupos de interés (clientes, socios, etc.), determinan valores claros y visibles y establecen altas expectativas de desempeño social y financiero, los mismos que deben equilibrar las necesidades de todos los grupos de interés. Asimismo, las expectativas de desempeño deben considerar los resultados sociales.
- **Excelencia impulsada por los grupos de interés:** La calidad y el desempeño organizacional de las instituciones de finanzas populares y solidarias son juzgados por los clientes y grupos de interés. Por ello se debe tener en cuenta los aspectos que proporcionan valor a todas las características de los productos y servicios, programas, proyectos y todos los canales de acceso de los grupos de interés. Esto lleva a generar sostenibilidad organizacional, satisfacción, preferencias y referencias positivas, retención, lealtad, impactos sociales esperados y la expansión de las actividades institucionales.
- **Aprendizaje Organizacional (mejora de procesos):** Comprende tanto la mejora continua de los enfoques y procesos existentes, como el cambio significativo, dando como resultados;



dar mayor valor a los grupos de interés a través de sus productos y servicios; desarrollar nuevas oportunidades; reducir errores; aumentar la productividad; mejorar la capacidad de respuesta y de desempeño en los tiempos de ciclo del servicio.

- **Valoración de las personas:** El éxito de una organización de finanzas populares y solidarias depende cada vez más de la diversidad, conocimientos, habilidades, creatividad y la motivación de las personas. Esto significa el compromiso de la organización con su satisfacción, desarrollo y bienestar.

- **Orientación hacia el futuro:** En el contexto actual de alta competitividad en la industria de las finanzas populares y solidarias, crear una organización sostenible requiere la comprensión de los factores de corto y largo plazo que afectan la institución y a su entorno. Para ello, es necesario que en los procesos de planificación estratégica la organización anticipe factores como: expectativas de los grupos de interés clave; nuevas oportunidades de crecimiento; formación de alianzas; desarrollo tecnológico; cambios en los grupos de interés y en los segmentos de mercado; evaluación de los requerimientos legales; cambios en las expectativas y necesidad de las comunidad y sociedad y; movimientos estratégicos realizados por la competencia.

- **Gestión basada en hechos:** Un aspecto clave en el desempeño de una institución de finanzas populares y solidarias implica la toma de decisiones basada en datos cuantitativos y cualitativos. Es decir los indicadores que sean utilizados deberían ser los que mejor representan factores que conducen a obtener mejores resultados en el desempeño de los grupos de interés, operativos, sociales, financiero, etc.

- **Orientación hacia la obtención de resultados y creación de valor:** Los indicadores de desempeño de una organización de finanzas populares y solidarias deben orientarse hacia los resultados financieros claves y sociales, y dichos resultados, a su vez, deberían ser usados para crear y equilibrar los intereses de todos los grupos de interés claves. Al crear valor para los grupos de interés, la organización crea lealtad, contribuye al crecimiento económico y aporta a la sociedad. Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permitirá una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el cliente” p. 46-49).

En cambio la gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Los modelos de gestión financiera son los parámetros económicos y financieros sobre el cual se maneja una institución, por lo que de una u otra forma podemos decir que siempre han estado presente en éstas aunque en su mayoría de manera empírica, estos modelos son una herramienta gerencial que ayuda al gerente al buen manejo de su institución en el presente y a tomar buenas decisiones para el futuro. La gestión financiera se halla en cualquier institución, compitiéndole: El control financiero, permite a los directivos controlar las finanzas de una institución ya que brinda las herramientas necesarias a través del sistema contable para estudiar las estructuras claves para un buen desarrollo del control financiero y así cerciorarse que las actividades se desarrollen según las políticas financieras.

Los administradores financieros deben considerar los sistemas de planeación y control, considerando la relación que existe entre volumen de productos y servicios y la rentabilidad bajo diferentes condiciones operativas, permitiéndoles pronosticar el nivel de operaciones, las necesidades de financiamiento y la rentabilidad así como las necesidades de fondos de la institución o presupuesto efectivo. La planeación financiera es la proyección de productos y servicios, el ingreso y los activos tomando como base estrategias alternativas de productos y servicios así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

Después de ser identificados los costos e ingresos se desarrolla el estado de resultados y el balance general pro forma o proyectado para la institución, los cuales se comparan con los estados financieros reales, ayudando a señalar y explicar las razones para las desviaciones, corregir los problemas operativos y ajustar las proyecciones para el resto periodo presupuestal. El presupuesto financiero se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar actividades. Es una de las herramientas operativas de mayor importancia, es la simple proyección de ingresos y egresos de distintos orígenes en un periodo determinado, se ocupa de la estructura financiera de la institución, es la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos y capital. Es importante considerar las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos, así como flujo de efectivo y la rentabilidad de la entidad, pudiendo resumirse en dos objetivos: liquidez y rentabilidad.

Análisis Financiero, es la comparación de estados financieros, indicadores financieros que permite evaluar el desempeño financiero en un momento determinado. La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la institución, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de una institución.

La información contable, permite a los administradores de entidades identificar, medir, clasificar, registrar, analizar y evaluar todas las operaciones y actividades de la organización. Es una herramienta útil que permite revisar operaciones de entrada y salida. Los estados financieros son la forma más común de reportes contables que se utilizan para medir el desempeño de una entidad, proporcionan información de la posición financiera, resultados y cambios, que permita comparar y evaluar, utilizar con eficacia los recursos, y permita tomar decisiones. La clasificación de los estados financieros es el balance general, estado de resultados, estado de flujos y estado de evolución del patrimonio.

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr dichos objetivos uno de los instrumentos más utilizados para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas y objetivos fijados por los responsables y ejecutores del plan financiero.

La gerencia financiera y su gestión son de gran importancia para la tarea del administrador, en el sentido del control de todas las operaciones, en la toma de decisiones, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional, en la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Ciencias Economicas y Comerciales, 2013)

### **1.7. Metodología para la definición de segmentos y niveles.**

Según la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS, 2014) se presentó dos propuestas técnicas para clasificar a las cooperativas financieras y no financieras según lo dispuesto en la LOEPS y la SEPS. Ambas propuestas fueron revisadas por la Junta de Regulación y el MCDS (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social). Con el objetivo de realizar un análisis de las variables seleccionadas (de conformidad con lo establecido en el Art. 101 de la LOEPS) y la metodología a ser aplicada en el ejercicio de clasificación de las cooperativas.

La información utilizada para la clasificación de las cooperativas financieras y no financieras proviene de la ex Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) y del Servicio de Rentas Internas (SRI). A partir de ellas, se construyó un conjunto de datos para el año 2011 con 330 registros completos de cooperativas de ahorro y crédito con los siguientes campos: activos, pasivos, patrimonio, número de sucursales, ubicación geográfica de la matriz, ingresos anuales, saldo de captaciones, saldo de colocaciones y número de socios.

Estos datos sirvieron de muestra para la clasificación de las cooperativas del sector. El Cuadro muestra el resumen de variables utilizadas en relación al criterio de la LOEPS al que corresponden. (SBS).

**Cuadro Nº 1. Criterios y variables utilizadas para la segmentación.**

<b>Criterios LOEPS (Art. 101)</b>	<b>Variables Utilizadas</b>
Participación en el sector	Ingresos totales anuales
Volumen de operaciones que desarrollen	Saldo de captaciones y colocaciones al cierre del ejercicio
Número de socios	Número de socios registrados en el ex DNC
Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional.	Número de sucursales abiertas Número de cantones en los que tiene la cooperativa
Monto de activos	Monto de activos al cierre del ejercicio
Patrimonio	Patrimonio total al cierre del ejercicio
Productos y servicios financieros	No existe información.

**Fuente:** SEPS.

La Junta de Regulación clasifica a las cooperativas financieras y no financieras en segmentos y niveles.

Las cooperativas financieras se definieron por cuatro segmentos considerando variables que son: montos de activos, cobertura (número de cantones) y número de socios. Como se observa en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 2 Intervalos de segmentación.**

Segmento	Activos (USD)	Cobertura (Número de cantones)	Número de socios
Segmento 1	0 - 250.000	1	más de 700
Segmento 1	0 - 1'100.000	1	hasta 700
Segmento 2	250.001 - 1'100.000	1	más de 700
Segmento 2	0 - 1'100.000	2 o más	Sin importar el número de socios
Segmento 2	1'100.001 - 9'600.000	Sin importar el número de cantones en que opera	hasta 7.100
Segmento 3	1'100.001 o mas	Sin importar el número de cantones en que opera	más de 7.100
Segmento 3	9'600.001 o más	Sin importar el número de cantones en que opera	Hasta 7.100

Fuente: SEPS.

El segmento cuatro corresponde a las cooperativas que eran supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Las cooperativas no financieras se las define en dos niveles con las siguientes variables de producción, transporte, vivienda, servicios y consumo que a continuación se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 3 Intervalos para determinación de niveles.**

Nivel	Producción		Transporte		Vivienda		Servicios / Consumo	
	Activos (USD)	Número de socios	Activos (USD)	Número de socios	Activos (USD)	Número de socios	Activos (USD)	Número de socios
Nivel 1	0 - 200.000	hasta 80	0 - 800.000	hasta 100	0 - 1.600.000	hasta 1000	0 - 100.000	hasta 50
Nivel 2	200.000,01 o más	Sin importar el número de socios	800.000,01 o más	Sin importar el número de socios	1.600.000,01 o más	Sin importar el número de socios	100.000,01 o más	Sin importar el número de socios
	Sin importar el número de activos	más de 80	Sin importar el número de activos	más de 100	Sin importar el número de activos	más de 1000	Sin importar el número de activos	más de 50

Fuente: SEPS.

En el análisis del sector cooperativo financiero y no financiero por segmentos y niveles representan para la SEPS una oportunidad de un modelo de supervisión y control que les permitirá responder a las necesidades del sector. De esta manera la clasificación de las organizaciones en segmentos y niveles permitirá otorgar trámites especiales de acuerdo con las características propias de cada conjunto. (SBS).

**CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “ASOCIACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO” DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA AÑO 2013.**

## **2.1. Introducción.**

En el segundo apartado del trabajo de fin de titulación se describen los resultados del diagnóstico aplicado a la Caja de Ahorro y Crédito “Asociación del Personal Administrativo y de Servicio” de la U.T.P.L, desde las dimensiones: administrativo, financiero y legal.

La información referente a la Caja dió a conocer la situación actual de la institución mediante la aplicación del sistema PERLAS, que conllevará al diseño de estrategias que garanticen la sostenibilidad de la IMFs y, que se muestran en el capítulo siguiente.

## **2.2. Antecedentes de la caja de ahorro y crédito.**

De acuerdo a la entrevista realizada a la secretaria – contadora Raquel Requena en la Universidad “Técnica Particular de Loja” el 10 de febrero de 2014, La Caja de Ahorro y Crédito se inició en el año de 1973, en la Ciudad de Loja, Cantón Loja, Barrio San Cayetano, dentro de las instalaciones de la Universidad Técnica Particular de Loja, conformada con 19 socios, siendo una entidad sin fines de lucro, en donde su principal actividad se fundamenta en el ámbito del ahorro y crédito, ofreciendo servicios financieros acorde a sus necesidades, como el de solventar emergencias económicas, otorgando créditos bajo los principios de igualdad, solidaridad y confianza.

Durante sus 40 años de funcionamiento se ha caracterizado por ser una institución solvente y confiable, trabajando responsablemente en busca de la satisfacción del personal administrativo y de servicio a través de la cooperación, la vinculación, y la solidaridad entre sus socios, a pesar de no contar con toda la normativa necesaria.

El mismo reporte afirmó la secretaria – contadora que en la actualidad la Caja de Ahorro y Crédito cuenta con 323 socios, quienes realizan aportes mensuales en calidad de ahorro obligatorio, y a su vez, son beneficiarios de créditos, y de todos los servicios que brinda la institución, entre ellos: convenios de crédito con casas comerciales, fondo mortuario, acceso al crédito y a ahorro.

Los directivos tratan de consolidar a la caja como una organización dinámica y sólida en beneficio de sus socios, a través de actividades que permitan responder a sus expectativas.

El logro de sus actividades se fundamenta en la atención continua, eficaz y oportuna de los servicios de ahorro y crédito, para de esta manera satisfacer las necesidades de los socios en un ambiente de confianza y seguridad. En cuanto al movimiento económico de la caja podemos decir que esta se solventa por los aportes mensuales que realizan sus socios, los



cuales son descontados a través de sus roles de pagos. Así como también la parte financiera se maneja de forma independiente de la asociación. La caja no cuenta con una estructura organizacional bien definida.

Al momento del diagnóstico realizado, la Caja de Ahorro y Crédito no cuenta con una misión que describa su principal actividad, con el fin de conocer que productos y servicios ofrecer a sus socios, motivarlos y movilizarlos para conseguir los propósitos para los cuales fue creada la institución, de igual forma, no cuenta con una visión que guíe a sus socios para cumplir su misión, siendo esta necesaria, ya que, la visión reflejará lo que la Caja de Ahorro y Crédito será en los próximos años, representando su imagen, convirtiéndose la misma en la inspiración y motivación cotidiana para sus socios.

Los valores que guían la CAC de la “Asociación de Personal Administrativo y de Servicio” de la U.T.P.L., son los siguientes:

- Responsabilidad;
- Honestidad;
- Solidaridad;
- Cooperación y Trabajo en Equipo;
- Respeto;
- Compromiso.

Todos y cada uno de los valores son de suma importancia ya que uno complementa al otro, motivando y definiendo las decisiones de los socios.

En el diagnóstico administrativo realizado se destaca que la Caja de Ahorro y Crédito, cuenta con productos y servicios, detallados a continuación:

**Cuadro Nº 4** Productos y Servicios de la Caja de Ahorro y Crédito.

<b>Productos</b>	<b>Servicios</b>
<b>De captación:</b>	Pago de servicio celular
Cuenta de Ahorros	Transferencias entre cuenta
<b>De Colocación:</b>	<b>Beneficios:</b>
Crédito Consumo	Fondo Mortuorio

**Fuente:** Trabajo investigativo.

**Elaboración:** Las autoras.

**Cuenta de Ahorros:** Corresponden al aporte mensual establecido, de \$ 25USD, de los cuales \$10 son para caja y \$15 para cesantía, que se realiza por medio de descuentos al rol de pagos, los mismos que podrán ser retirados en un porcentaje que determinará la Presidencia, previo un análisis de su cuenta personal, sabiendo que estos retiros disminuyen su cupo para poder solicitar préstamos.

**Crédito de consumo:** Destinados a solucionar habituales necesidades de los socios, son concedidos por la Comisión de Crédito en función de las tablas establecidas por la Presidencia, para solicitar este préstamo, el socio debe acreditar en su cuenta de ahorros un monto equivalente hasta cinco veces su ahorro, la aprobación lo hará la comisión de crédito; para su renovación el socio debe haber cancelado el 50% de su préstamo vigente. Estos préstamos necesitan de un garante y ser socio de la caja de ahorro y crédito. El interés que cobra la caja es del 1.1% mensual sobre saldos.

**Fondo Mortuario:** Este beneficio es para todos los socios por la apertura de su cuenta.

El monto y plazo de los préstamos es dado por la presidencia, y tendrá una relación directa con la capacidad de pago de sus socios. La tasa de interés, se calcula sobre saldo, esto es a plazo vencido, aparejado a cada cuota de amortización. La asamblea general de socios fijara la tasa de interés, será permanentemente revisada y podrá variar de acuerdo a la situación económica de la caja de ahorro y crédito o al mercado financiero.

Los socios que incurran en mora, están sujetos a cancelar el interés vigente por los días de retraso. Se cobrara a partir de 6 meses vencido el crédito, y se le suspenden todo tipo de beneficio que ofrece la caja.

### 2.3. Diagnóstico Administrativo.

En el diagnóstico administrativo se analizó las funciones básicas que son: planeación, organización, dirección y control de la Caja de Ahorro y Crédito de la “Asociación de Personal Administrativo y de servicio” de la Universidad Técnica Particular de Loja, que las señalaremos a continuación en el cuadro 5. La recolección de información se encuentra en los anexos, se aplicó la siguiente metodología:

- **Método Inductivo.-** En base a la información recolectada de los hechos particulares sucedidos en la caja, se realizó el diagnóstico económico que ayudo al diseño e implementación de estrategias para el adecuado funcionamiento y desempeño, tanto de los procesos administrativos como los financieros, las que pueden incluso ser adaptadas a cajas de ahorros de la localidad.

- **Método Deductivo.-** Permitió ver la situación financiera de la caja, para ello se aplicó los ratios financieros que determino el desempeño como base fundamental para la elaboración de las estrategias.
- **Método Científico.-** Se identificó el problema de la ausencia de una planificación estratégica de la Caja de Ahorro y Crédito Asociación de Personal Administrativo y de Servicio y se procedió con la base teórica para la comprensión del problema.
- **Métodos Estadístico.-** Ayudó a realizar el análisis de datos obtenidos en las entrevistas que se aplicó al personal directivo de la Caja, y luego procesada la información obtenida se obtuvo los resultados, conclusiones y recomendaciones que son de gran utilidad y beneficio.
- **Método Descriptivo.-** Por medio de este método se analizó los hechos que se presentaron en el transcurso de la investigación para mejorar la gestión financiera y administrativa de la institución.
- **Método Grafico.-** El análisis se representa por medio de gráficos de barras y circulares. En cuanto a las técnicas utilizadas se detallan a continuación:
  - **Observación directa.-** La aplicación de éste método es indispensable desde el inicio de la presente investigación, ya que se observó de manera más rigurosa todos los aspectos administrativos y financieros que influyen en el entorno de la Caja de Ahorro y Crédito “Asociación de Personal Administrativo y de Servicio “de la Universidad Técnica Particular de Loja.
  - **Recopilación Bibliográfica.-** Se recopiló información sobre el tema de investigación para estructurar la base teórica.
  - **Entrevista.-** Se realizó entrevistas personales con la directiva de la institución para poder indagar sobre la evolución y situación administrativa actual de la Caja de Ahorro.
  - **Talleres grupales.-** Se determinó su situación actual y lo que aspiran para futuro de la institución.

Cruz y Jiménez (2013) afirma al proceso administrativo como un proceso de etapas necesarios para llevar a cabo una actividad, que permite manejar eficazmente una institución.

La metodología que se empleo fue asignar un valor de acuerdo al reporte mencionado para poder evaluar al 100% la situación de la caja, dando a conocer que todos estos elementos son importantes y forman el proceso administrativo a planeación se considera una de las primeras funciones del proceso administrativo con un valor del 25%, organización 25%, dirección 25% y control 25%, a cada indicador se dio un peso del 8,33. De esta manera se trabajó para dar un valor a la entrevista que se realizó al Ing. Iván Rojas (Presidente) y Raquel Requene (Secretaria), con esta información ayudo a dar un valor a la matriz de cumplimiento administrativo.

**Cuadro N° 5 Matriz de cumplimiento del proceso administrativo.**

Área	Variable	Indicador	Estado	Cumplimiento promedio del indicador (%)	Nivel Óptimo
Administrativo	Planeación	Misión y visión	0%	2%	25%
		Políticas, valores y objetivos	2%		
		Resultados y estrategias	0%		
	Organización	Estructura Organizacional	0%	6%	25%
		Funciones	3%		
		Procesos y procedimientos	3%		
	Dirección	Mecanismos de estímulo y desarrollo personal	2%	7%	25%
		Sistemas de capacitación	0%		
		Trabajo en equipo	5%		
	Control	Sistema contable	5%	7%	25%
		Leyes, normas y lineamientos	0%		
		Sistema de control de auditoría	2%		

**Fuente:** Información a partir de las entrevistas realizadas a los ejecutivos.

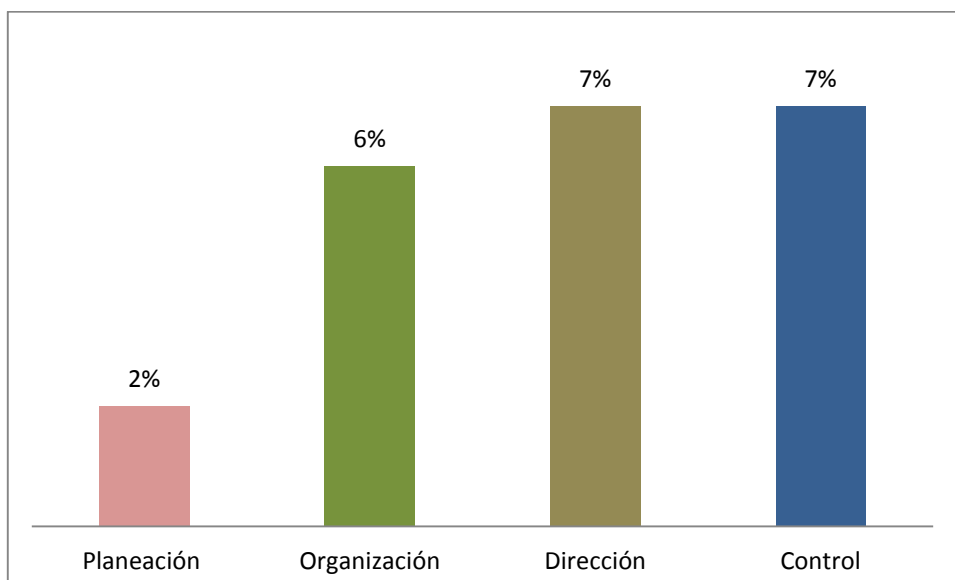
**Elaboración:** Las autoras.

Analizando el cuadro 5 la planeación tiene un cumplimiento del 2%, el cual debería tener el mayor porcentaje debido que es la base fundamental para determinar los objetivos y metas de la caja. Esta variable permite pensar en el futuro, hacia donde van y se puedan anticipar a los problemas, en una forma coordinada para evitar riesgos y pérdidas. La planeación es la base fundamental para impedir que las instituciones no fracasen.

La organización cumple con 6%, debido que no existen procesos para ordenar y distribuir el trabajo, con recursos humanos, materiales y de información entre los miembros de la entidad, de tal manera que se puedan alcanzar metas de la organización. Esto depende en gran medida de la habilidad que tenga el gerente para utilizar con eficiencia y eficacia los recursos.

La dirección cumple con el 7% debido a que no existe una buena orientación en las tareas para lograr sus objetivos. Es necesario motivar a los empleados para que realicen el trabajo de una forma razonable, completa y clara.

El control cumple con el 7%, esto se debe a que no existe una persona que vigile el desempeño de las actividades. La caja debería dar importancia al control porque ayuda a verificar si las actividades de la administración se desarrollan correctamente para conocer si las metas se cumplen o no.



**Gráfico N° 7:** Cumplimiento de las funciones del proceso administrativo (2013).  
**Fuente:** Información propia a partir de las entrevistas realizadas.  
**Elaboración:** Las autoras.

El gráfico 7, muestra el cumplimiento de la gestión administrativo en la institución microfinanciera la planeación 2%, organización 6%, dirección 7% y control 7%, según los datos obtenidos el de mayor desempeño es el control y dirección, el cumplimiento de las funciones del proceso administrativo es importante ya que nos permitirá identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para elaborar el plan estratégico y el plan operativo anual, que sirvan para orientar la actividad futura de la caja, y además justifica el desarrollo del capítulo 3.

Finalmente, se puede notar que la situación de la caja en el proceso administrativo no es favorable, ya que los indicadores reflejan porcentajes de cumplimiento, pero no acordes a las bases que debe tener una caja de ahorro y crédito. Lo que permitirá diseñar las estrategias administrativas que garanticen la eficiencia y la eficacia de las actividades desarrolladas por la caja.

#### **2.4. Diagnóstico financiero de la caja de ahorro y crédito.**

El diagnóstico financiero es el estudio que se hace de la información proporcionada de la contabilidad y toda la información disponible, para determinar la situación financiera de la caja. Con la información obtenida en los estados financieros es la que en primera instancia ayuda a conocer algo sobre la situación de la institución microfinanciera, la contabilidad muestra cifras históricas hechos cumplidos que no necesariamente determina lo que sucederá en el futuro. Por ello es importante considerar otro tipo de información cuantitativa (costo de capital, el volumen y utilidad) y cualitativa (tecnología utilizada, estructura de una organización, recursos humanos) que complete la contabilidad que permita conocer con precisión la situación de la caja. (León, 2009).

El mismo reporte oficial menciona que el diagnóstico financiero considera variables importantes como indicadores o ratios financieros y el análisis horizontal y vertical.

La metodología que se empleó fue asignar un valor de acuerdo al reporte mencionado para poder evaluar al 100% la situación de la caja, el sistema PERLAS se considera al más importante con un valor 40%, análisis horizontal y vertical 30%, y al resto de documentación con un valor del 10% de esta manera se trabajó para dar un valor a la entrevista que se realizó al Ing. Iván Rojas (Presidente) y Raquel Requene (Secretaria), con esta información ayudo a dar un valor a la matriz de cumplimiento financiero.

**Cuadro N° 6** Matriz de cumplimiento del proceso financiero.

Área	Variable	Indicador	Estado	Cumplimiento promedio del indicador (%)	Nivel Óptimo
Financiero	Documentación	Balance General y Estado de Resultados	10	15%	100%
		Análisis horizontal y vertical	0		
		Sistema "PERLAS"	0		
		Flujo de caja	0		
		Sistema contable	5		

**Fuente:** Información propia a partir de la entrevista realizada.

**Elaboración:** Las autoras

El cuadro 6, se puede apreciar que el cumplimiento del proceso financiero en la caja muestra resultados poco halagadores, existe documentación contable como balance general, estado de resultados, documentos de las transferencias externas e internas realizadas, pero no acordes al plan del cuentas de la SEPS, lo que es indispensable para la toma de decisiones, en lo referente a indicadores financieros, flujo de caja, análisis horizontal y vertical, y un sistema contable no cuenta que impide conocer a la directiva con certeza cuál es la situación financiera de la institución microfinanciera. Como se observa en el cuadro un cumplimiento del 15% con respecto a todos sus indicadores.

Para realizar el análisis de la situación financiera de la caja de ahorro, se muestra un resumen del balance general, con las principales cuentas que se encuentra en el anexo A1, el mismo que servirá para obtener el análisis horizontal y los indicadores PERLAS.

Se procede a elaborar el análisis horizontal que es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la institución microfinanciera porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos, también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambio significativos en la marcha.

**Cuadro Nº 7** Análisis Horizontal del Balance General (2010-2011; 2011-2012; 2012-2013) de la Caja de ahorro y crédito “Asociación de Personal Administrativo y de Servicio”.

<b>Análisis Horizontal del Balance General</b>					
<b>Código</b>	<b>Cuenta</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>1</b>	<b>Activo</b>	645.041	760.805	115.765	18%
<b>1.1</b>	<b>Fondos disponibles</b>	3.474	37.404	33.930	977%
<b>1.1.0.3</b>	Bancos y otras instituciones financieras	3.474	37.404	33.930	977%
<b>1.1.0.31.0</b>	Bancos e instituciones financieras locales	3.474	37.404	33.930	977%
<b>1.3</b>	<b>Inversiones</b>	140.000	140.000	-	0%
<b>1.3.0.7</b>	Mantenidas hasta su vencimiento de entidades del sector privado	140.000	140.000	-	0%
<b>1.3.0.7.2.0</b>	De 181 a 1 año	140.000	140.000	-	0%
<b>1.4</b>	<b>Cartera de crédito</b>	465.808	541.759	75.951	16%
<b>1.4.0.2</b>	Cartera de crédito de consumo por vencer	465.808	541.759	75.951	16%
<b>1.4.0.2.2.0</b>	De 181 a 360 días	465.808	541.759	75.951	16%
<b>1.6</b>	<b>Cuentas por cobrar</b>	35.759	41.643	5.884	16%
<b>1.6.9.0</b>	Cuentas por cobrar varias	35.759	41.643	5.884	16%
<b>1.6.9.0.9.0</b>	Otras	35.759	41.643	5.884	16%
<b>2</b>	<b>Pasivo</b>	609.593	719.247	109.654	18%
<b>2.1</b>	<b>Obligaciones con el público</b>	599.876	717.142	117.266	20%
<b>2.1.0.1</b>	Depósitos a la vista	599.876	717.142	117.266	20%
<b>2.1.0.1.0.5</b>	Depósitos monetarios que generan intereses	599.876	717.142	117.266	20%
<b>2.5</b>	<b>Cuentas por pagar</b>	9.717	2.105	(7.612)	-78%
<b>2.5.9.0</b>	Cuentas por pagar varias	9.717	2.105	(7.612)	-78%
<b>2.5.9.0.9.0</b>	Otras cuentas por pagar	9.717	2.105	(7.612)	-78%
<b>3</b>	<b>Capital</b>	35.448	41.559	6.111	17%
<b>3.6</b>	<b>Resultados</b>	35.448	41.559	6.111	17%
<b>3.6.0.3</b>	Utilidades o Excedentes del ejercicio	35.448	41.559	6.111	17%
	Cuadre de balance Activo = Pasivo más Capital	645.041	760.806	115.765	18%

Elaboración: Las Autoras.

Con el análisis horizontal se determina la variación absoluta y relativa que ha sufrido cada partido de los estados financieros de un periodo a otro.



**Activo.**

El Análisis Financiero Horizontal realizado, permite determinar que los Activos con relación al año 2012, han incrementado en un 18% (\$115.765) en el año 2013. La variación se debe principalmente al incremento de la cuenta Fondos Disponibles en un 977% (\$33.930); lo que significa que la caja cuenta con fondos para cumplir con sus obligaciones inmediatas y desembolsos de créditos aprobados. Otro rubro que tuvo un incremento aceptable es la Cartera de Créditos en un 16% (\$ 75.951) proveniente de las captaciones de los socios.

**Pasivo.**

Dentro del Pasivo en general tuvo en el año 2013 un incremento del 18% (\$109.654), por lo que las Obligaciones con el Público (captaciones) incrementaron en un 20% (\$117.266). No obstante al mismo tiempo se observa que las Cuentas por Pagar de la caja disminuye sustancial de 78% (\$7.612), lo cual quiere decir que el resultado de las operaciones con respecto endeudamiento con terceros no ha sido necesario.

**Capital.**

Al final del año 2012 el Capital tuvo un valor total de \$35.448 y en el 2013 alcanzó la suma de \$41.559; lo que significa que hubo un incremento del 17% (\$6.111) esto se debe principalmente al aumento importante de los Aportes de socios. Es decir la caja de ahorro para el año 2013 tuvo una rentabilidad bastante considerable en relación al año 2012, logrando de esta manera generar \$6.111 de utilidad.

En lo que se refiere al estado de resultados de la caja se observa el siguiente crecimiento que ha tenido:

**Cuadro Nº 8** Análisis Horizontal del Estado de Resultados (2010-2011; 2011-2012; 2012-2013) de la Caja de ahorro y crédito "Asociación de Personal Administrativo y de Servicio.

<b>Código</b>	<b>Cuenta</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>5</b>	<b>Ingresos</b>	101,490	104,770	3,280	3%
51	Intereses y descuentos ganados	101,490	104,770	3,280	3%
5101	Depósitos	226	633	407	180%
510110	Depósitos en Bancos e instituciones del sector financiero popular y solidario	226	633	407	180%
5104	Intereses y descuentos de cartera de crédito	101,131	103,942	2,811	3%
510410	Cartera de créditos de Consumo	101,119	103,892	2,773	3%
510450	Mora	12	50	38	313%
5190	Otros intereses y descuento	133	195	62	46%
519090	Otros	133	195	62	46%
<b>4</b>	<b>Gasto</b>	66,043	63,211	-2,832	-4%
41	Intereses causados	66,043	63,211	-2,832	-4%
4103	Obligaciones financieras	8	5	-3	-40%
410310	Obligaciones con instituciones financieras del país	8	5	-3	-40%
4105	Otros intereses	66,035	63,207	-2,828	-4%
410590	Otros	66,035	63,207	-2,828	-4%
	<b>Utilidades o Excedentes del ejercicio</b>	35,448	41,558	6,111	17%

Elaboración: Las Autoras.

El estado de resultados es una herramienta útil para medir el desempeño y evaluar la gestión económica, sirve para tomar decisiones, ya que se resume las cuentas correspondientes a los ingresos y egresos presentadas en un periodo.

### **Ingresos.**

A través de este análisis se puede observar que para el año 2013, la Caja de ahorro y crédito “Asociación de Personal Administrativo y de Servicio ha incrementado sus Ingresos Financieros (Valores provenientes del cobro de intereses por crédito) en un 3% (\$ 3.280) dicha variación se debe a la colocación de créditos, recursos.

### **Gastos.**

Al hablar de los Gastos Financieros se observa que estos disminuyen en un 4% (\$ 2.832) ocasionando como resultado un margen financiero alto en relación al año 2012, lo que resulta suficiente para cubrir gastos. Al final del ejercicio económico 2012, la Caja de ahorro y crédito “Asociación de Personal Administrativo y de Servicio muestra un resultado de \$35.448, mientras que para el año 2013, la utilidad del ejercicio mejoró considerablemente, ya que se presenta un incremento del 17% (\$ 6.111) esto significa que la caja de ahorro logró fortalecer su gestión y encontrar cierto grado de estabilidad.

## **2.5. Indicadores PERLAS.**

El método PERLAS es un verdadero sistema de monitoreo, compuesto de indicadores financieros cuantitativos y cualitativos que facilita el análisis e interpretación económica y financiera de la caja de ahorro y crédito, promoviendo una orientación estratégica que ayuda en un diagnóstico rápido, preciso y completo de las debilidades y fortalezas financieras para comparar entre cajas de ahorros. (Richardson, 2009).

Los indicadores financieros, persiguen los siguientes propósitos:

- Establecer parámetros de evaluación que permitan conocer el progreso y comportamiento de las cajas de ahorro y crédito.
- Evaluar la gestión gerencial en base a la eficiencia de los resultados financieros.
- Proporcionar una herramienta para evaluar el impacto de las contribuciones técnicas y financieras que ha sido reguladas por las cajas.

- Contar con una base de información que revele los índices adecuados a la realidad, así como las tendencias, para facilitar el desarrollo de los servicios financieros que lleven las cajas.

**Cuadro Nº 9** Indicadores PERLAS caja de ahorro y crédito Asociación de Personal Administrativo y de Servicio (2010 – 2011 – 2012 – 2013).

Área	Descripción	Meta
<b>Protección</b>	Provisión para préstamos incobrables/ Provisión requerida para préstamos morosos > 12 meses	100%
	Provisión neta para préstamos incobrables / Provisión requerida para préstamos morosos de 1 a 12 meses	35%
<b>Estructura Financiera Eficaz</b>	Préstamos netos / Activo total Depósitos de Ahorro / Activo Total Crédito Externo / Activo Total Capital institucional neto / Activo Total	70-80% 70-80% 0-5% ≥10%
<b>Calidad de activos</b>	Morosidad total / Cartera Bruta Activos Improductivos / Activo Total	≤ 5% ≤5%
<b>Tasa de Rendimiento y Costos</b>	Costos financieros: Aportaciones / Promedio Aportaciones Gastos operativos / Promedio Activo Total Excedente neto / Promedio Activo Total	Tasas del mercado ≥ R5 ≤5% E9 > 10%
<b>Liquidez</b>	(Inversiones a corto plazo + Activos líquidos - Cuentas por pagar a corto plazo) / Depósitos de ahorro	15 - 20%
<b>Señales de Crecimiento</b>	Crecimiento del activo total	> Inflación + 10%

Fuente: (Richardson, 2009).

Elaboración: Las autoras

Los resultados de los indicadores Perla se muestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 10** Indicadores PERLAS.

Nro.	Indicadores	Formula	Cladificación de los indicadores	Meta	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
1	Rentabilidad	Capital institucional / Total de activos	Estructura financiera eficaz	≥ 10%	6%	6%	5%	5%
2	Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	Solvencia	NA	29567,9	39189,3	35447,5	41557,5
3	Depósitos de ahorro	Depósitos de ahorro/ Total activo	Señales expansivas	70-80%	94%	91%	93%	94%
4	Cartera neta	Cartera de crédito/ Total activos	Señales expansivas	70-80%	90%	76%	72%	71%
5	Endeudamiento	Total pasivo/ Total activos	Protección	50%	94%	94%	95%	95%
6	Liquidez	Activo corriente / Pasivo corriente	Estructura financiera eficaz	NA	1,06	1,06	1,06	1,06

**Fuente:** Caja de Ahorro y Crédito Personal Administrativo y de Servicio.

**Elaboración:** Las autoras

Para completar el análisis anterior procedemos a realizar indicadores financieras situación que ayudara a evaluar el desempeño financiero de la caja y a tener un mejor conocimiento del diagnóstico de la institución.

**Rentabilidad:** Este indicador mide el porcentaje del activo financiado con capital institucional. Los indicadores recomiendan mantener como mínimo 10% sobre el financiamiento del activo. Se obtiene un resultado promedio de 6% esto significa que la caja en cuanto activos que posee no están siendo financiados en su totalidad por el capital institucional ya que es bajo y no puede generar mejores ingresos esto debe preocupar a los directivos de la caja y proponer estrategias claves para aumentar el capital.

**Capital de trabajo:** Para el año 2010 la caja contó con \$29567.9 de capital de trabajo para cubrir sus obligaciones, en el año 2011 con \$39189.3, en el año 2012 con 35447.5 y para el año 2013 \$41557.5 de capital de trabajo demostrando que la caja tiene buena capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

**Depósitos de ahorro:** Este porcentaje mide el porcentaje del activo total financiado con los depósitos de ahorro. La meta es del 70 y 80%. Evaluando este indicador se aprecia el alto grado de financiamiento que ejerce el dinero de depósitos de los socios sobre los recursos de la caja de ahorro. El promedio de financiamiento es del 93%, es decir que por cada 100 dólares

que compone el activo, 93 dólares están siendo financiados por recursos captados de los socios en operaciones del pasivo, superando en 13 puntos el límite máximo recomendado.

**Cartera neta:** Mide el porcentaje del activo total invertido en la cartera de crédito. El promedio de la cartera de crédito es 77% indica que el activo que tiene la caja en su mayor porcentaje están invertidos en préstamos a sus socios, lo que indica que la caja cumple con el propósito de servir a sus socios.

**Endeudamiento:** Por otra parte el índice de endeudamiento es la relación entre el pasivo total y el activo total, durante todo el periodo de estudio presenta un porcentaje promedio 95% esto representa la proporción en que los activos de la caja se encuentran financiados por los socios, esto se debe a que la caja está constituida en su mayoría con capital de sus asociados, este resultado indica que la caja está perdiendo autonomía financiera frente a sus socios, considerando que no es objeto de la organización el de obtener lucro sino el fomento del ahorro en los socios de la caja.

**Liquidez:** Este indicador trata de verificar la disponibilidad de la caja a corto plazo para afrontar sus obligaciones. La caja tiene una razón corriente de 1.06 en los cuatro años es decir que por cada dólar que la caja debe en el corto plazo cuenta con \$1.06 para respaldar su obligación.

La caja de ahorro y crédito “Asociación de Personal Administrativo y de Servicio”, luego del cálculo y análisis de los indicadores PERLAS, en lo referente a su estructura financiera, se encuentra en una posición no favorable, ya que la institución demuestra que no dispone de liquidez para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

La principal fuente de financiamiento de los activos de la caja, por el lado de los pasivos está constituido por los depósitos de ahorro lo que nos demuestra que la caja no depende de fondos externos para financiar sus operaciones, sino está financiado por los fondos de los socios, lo que demuestra que es favorable a la institución, ya que la actividad de la caja es captar recursos de sus socios.

Además se observa que en la caja existe un nivel de confianza por los socios, lo que se ve reflejado en los depósitos de ahorro. En cuanto a la cartera de créditos de los socios, se analizó la efectividad en el pago de sus obligaciones, pues todo crédito concedido que se entregue se descuenta al rol de pagos, por lo que no existe morosidad en los pagos ni hace falta de cobranza para los mismos.

Finalmente dentro del patrimonio se observa en los estados financieros que la institución cumple a cabalidad sus funciones que son las de ahorro y crédito para brindar ayuda y bienestar económico a sus asociados.

## **2.6. Diagnóstico legal de la caja de ahorro y crédito**

Toda institución que presta servicios financieros necesita un marco legal sobre el cual regirse, con el objetivo de tener orden, control y para cumplir con los aspectos legales que las diferentes instituciones de la localidad en general lo soliciten.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria menciona para poderse constituir una caja debe contar con estatutos, reglamento interno y reglamento de crédito y actas. Además exige que la caja de ahorro obtenga personalidad jurídica, que los procesos financieros estén enfocados a actividades productivas de ahorro o capital de trabajo para sus socios, al igual que sus operaciones de crédito sean de registro público, con objetivo de regular a todas las instituciones financieras. La SEPS, intenta formalizar la constitución y su funcionamiento.

Su estructura interna, su denominación, su sistema de gobierno, control interno y representación será la que mejor convenga a sus costumbres, prácticas y necesidades, garantizando desde su propia conceptualización y visión, considerando que su fondo social para el cumplimiento de sus objetivos, debe ser variable y constituido con los aportes de sus miembros, en numerario, trabajo o bienes, debidamente evaluados por su máximo órgano de gobierno, como también, podrán formar parte de este fondo social, las donaciones, aportes o contribuciones no reembolsables y legados que recibieren, en el caso de obtención de bienes inmuebles obtenidos mediante donación, éstos no podrán ser objeto de reparto en caso de disolución y se mantendrán con el fin social que produjo la donación.

La caja de ahorro tendrá su propia estructura de gobierno, administración, representación, control social y rendición de cuentas. Cada año la superintendencia recibirá información sobre sus operaciones, pudiendo verificar su funcionamiento y emitir sugerencias en el caso de detectar deficiencias funcionales.

La metodología que se empleo fue asignar un valor de acuerdo al reporte mencionado para poder evaluar al 100% al diagnóstico legal, la variable interno (50%) y externo (50%), la SEPS considera la más importante la regulación a la normativa con un valor del 30%, estatutos 25%, reglamentos manuales e instructivos 15%, RUC 10%, contratos y convenios 10% y al sistema de control de auditoría interna y exámenes especiales 10%, de esta manera se trabajó para

dar un valor a la entrevista que se realizó al Ing. Iván Rojas (Presidente) y Raquel Requene (Secretaria), con esta información ayudo a dar un valor a la matriz de cumplimiento legal.

**Cuadro N° 11** Matriz de cumplimiento de los indicadores de desempeño en el área legal (2013)

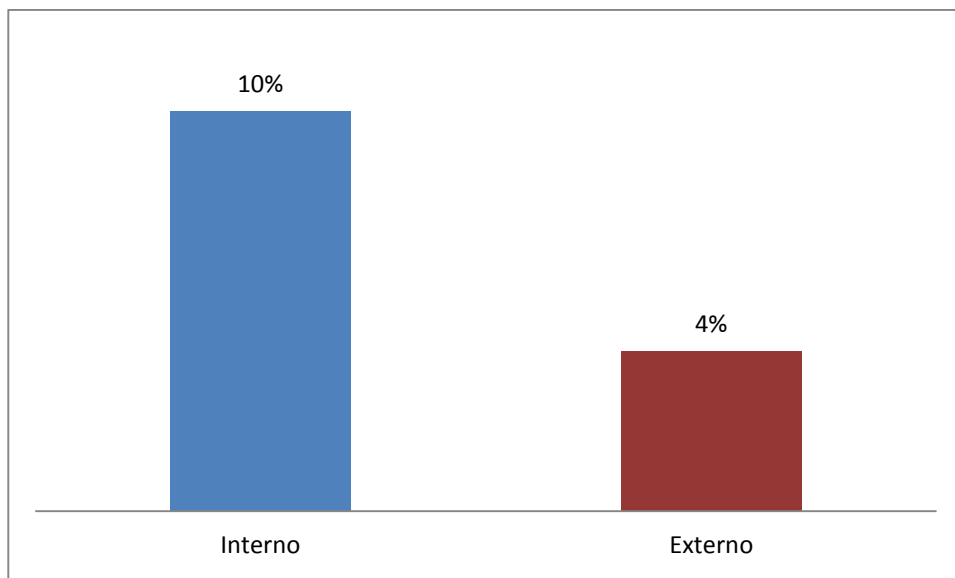
Área	Variable	Indicador	Estado	Cumplimiento promedio del indicador (%)	Nivel Óptimo
Legal	Interno	Reglamentos , manuales e instructivos	0%	10%	50%
		Estatutos	0%		
		Convenios con casas comerciales	10%		
	Externo	RUC	0%	4%	50%
		Normativa a la SEPS	0%		
		Sistemas de control de auditoría interna, externa y exámenes especiales	4%		

**Fuente:** Trabajo investigativo

El cuadro 11, hace referencia a las variables interna y externa, en el ámbito interno, se establece que el indicador que relaciona los reglamentos, manuales e instructivos como el estatuto, es de 10%, debido a que la Caja de Ahorro y Crédito no cuenta con instrucciones que guíen el destino de esta institución.

En relación al ámbito externo, se encuentran en un porcentaje del 4%, ya que, la Caja de Ahorro y Crédito no tiene su Registro Único de Contribuyentes (RUC), que abalicen su existencia legal, como también no se encuentra con la autorización correspondiente para su normal funcionamiento, la misma que es emitida de acuerdo a la normativa vigente por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la misma que establece que deben existir controles y revisiones permanentes por las unidades de auditoría, sean éstas internas, externas y/o exámenes especiales.





**Gráfico N° 8:** Análisis Legal.

**Fuente:** Información propia a partir de la entrevista realizadas.

**Elaboración:** Las Autoras

En la Caja de Ahorro y Crédito de la ASPA, se ha procedido a realizar el análisis y posterior diagnóstico de la situación legal de la Caja de Ahorro y Crédito, la misma que en la actualidad no cuenta con su legalización, es decir, no posee un estatuto que regule las relaciones de los integrantes que la conforman, no cuenta con un manual de funciones y responsabilidades para las personas que se encuentren al frente de la institución, la denominación y/o razón social no se encuentra registrada, no cuenta con el Registro Único de Contribuyentes RUC, así mismo con el detalle de la responsabilidad de la directiva.

Al ser una institución que realiza intermediación financiera, debe ser representada judicialmente. Para la integración de la caja de ahorro, deberían contar con los siguientes aspectos básicos:

- Verificar que el nombre de la caja de ahorro y crédito no exista, esto se puede realizar mediante consulta en los Centros de Atención del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI;
- Elaboración y Redacción de las normativas que regirán a la misma, es decir, los estatutos;
- Objeto de la Caja de Ahorro;
- Razón Social o denominación;

- El importe del capital social;
- Nombramiento y/o contrato de los administradores;
- Los casos en los que la Caja de Ahorro se haya de disolver anticipadamente;
- Las bases para practicar la liquidación de la CAC y del modo de proceder a la elección de los liquidadores cuando no hayan sido designados anticipadamente;
- Todo contrato debe ser un documento autenticado ante los organismos de control.

La Caja de Ahorro y Crédito, debido a su antigüedad de creación, debe encontrarse actualmente controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, lo que podría ser una amenaza para la caja, ya que si se desea implementar productos deberá conocer su alcance y tipo de productos que se puedan ofrecer por las cajas. La superintendencia regula los procesos de administración para alcanzar metas y además se basan en los sistemas contables los cuales deberán estar actualizados.

**CAPÍTULO III: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN EL ÁMBITO  
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “ASOCIACIÓN  
DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO” DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA AÑO 2013**

### **3.1 Introducción.**

La Caja de Ahorro y Crédito “Asociación de Personal Administrativo y de Servicio, en vista de los cambios que se presentan en lo económico y político del país, siente la necesidad de realizar dentro de su administración una planeación que beneficie a sus socios y a la caja.

El plan estratégico consiste en el análisis de la situación actual de la caja, que permite tomar las decisiones correctas donde exista mayor dificultad para fortalecer los aspectos que se presenten como oportunidades.

### **3.2 Metodología de las estrategias en ámbito administrativo y financiero.**

Para la planeación estratégica se consideró elementos básicos de una Caja de Ahorro y Crédito, como son sus estatutos, que son la base y los lineamientos principales para el buen desarrollo de la misma, en donde, la Caja debe encontrarse en concordancia a los condiciones reguladores de control, como son la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, siendo esencial la obtención de la personería jurídica.

Previo al desarrollo de la planeación los directivos de la caja deben dar respuesta a estas preguntas que son las siguientes:

#### **1. ¿Dónde estamos hoy?**

- Análisis de la Situación.
- Análisis del Entorno.
- Análisis Interno.
- Análisis de la Competencia.

#### **2. ¿Dónde queremos ir?**

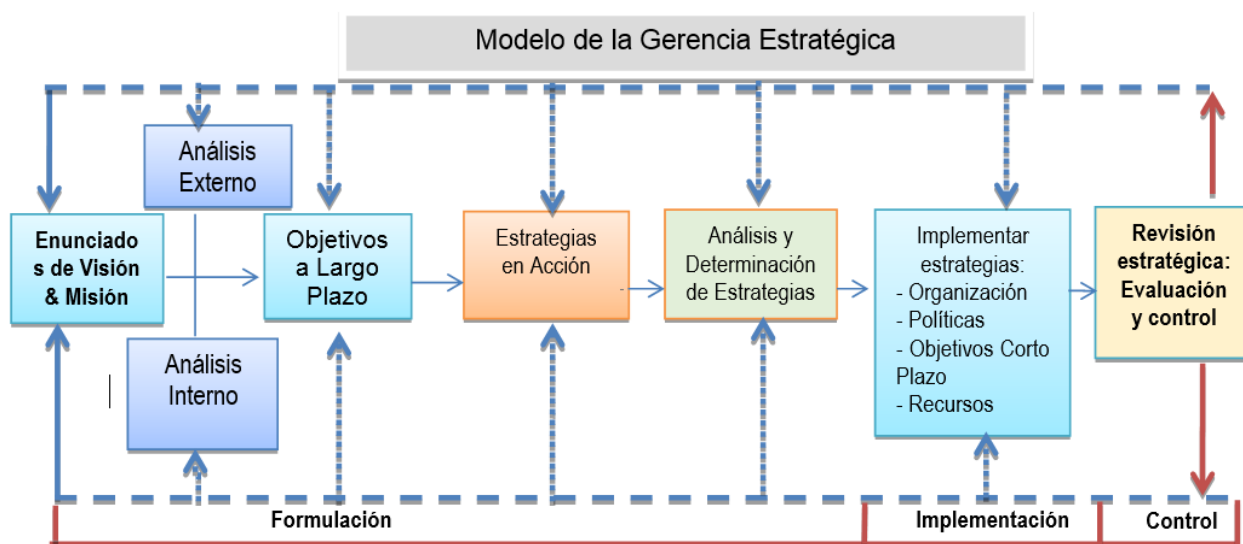
- Objetivos y metas a largo plazo.

#### **3. ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?**

- Comprender el entorno.
- Comprender la competencia.
- Diseñar las estrategias apropiadas.

El objetivo del principal es generar crecimiento sostenido, tanto en socios como activos, que permiten mejorar la prestación de productos y servicios financieros de manera ágil, confiable y transparente en beneficio de la caja.

Se desarrollará la planeación estratégica:



**Gráfico N° 9 Modelo de la gerencia estratégica**

Fuente: (Evoli, 2010).

El planteamiento de metas y objetivos a largo plazo, son los resultados específicos que pretende alcanzar la caja de ahorro y crédito por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de las entidades porque establecen prioridades, permiten la coordinación y las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, consistentes, razonables y claros, además deben ser mensurables y cuantitativos. Las estrategias, son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. (Evoli, 2010).

La caja de ahorro y crédito está en proceso de consolidar esta metodología y al momento como resultado de este plan estratégico se ha definido su portafolio de proyectos o iniciativas y la correspondiente alineación con los objetivos estratégicos.

Con la definición de este elemento, la institución cuenta con todos los aspectos clave para lograr implementar su estrategia junto con un plan operativo; Esto debe complementarse con el monitoreo permanente de los resultados periódicos y toma de decisiones pendientes a evitar desviaciones respecto a las prioridades estratégicas o que se logre una adaptación oportuna de la estrategia respecto al entorno en que nos desenvolvemos.

### **3.3 Proceso de la planificación estratégica.**

En la caja de ahorro y crédito no se ha implementado una planificación estratégica, que le permita a la institución contribuir a un eficaz desempeño y toma de decisiones, dificultando el logro de sus objetivos por lo que a continuación se presenta el siguiente plan:

#### **3.3.1 Rol y ámbito de la caja.**

La caja de ahorro y crédito de la Asociación de Personal Administrativo y de Servicio de la UTPL, es una herramienta esencial para apoyar al crecimiento de la economía de sus socios. Para lograr que este rol se cumpla, se ha conformado la caja de ahorro y crédito, brindando seguridad y servicio a todos sus socios, generando una oportunidad financiera acertada y acorde a sus necesidades.

La Caja de Ahorro y Crédito tiene como fin promover la cooperación económica y solidaria entre sus integrantes.

#### **3.3.2 Misión propuesta.**

La Caja de Ahorro y Crédito de la ASPAS no cuenta con una misión, se propone que la misma exponga su razón de ser, describa su principal actividad y deje claro qué la distingue de cualquier otra organización similar. En ella se define qué es lo que se le ofrece a sus partes interesadas. La misión perdurará en el tiempo, llegará a la gente en lo más profundo, los motivará y movilizará para conseguir el propósito de la Caja de Ahorro y Crédito. La misión propuesta es la siguiente:

***Fomentar el ahorro en los socios y ofrecer préstamos a bajas tasas de interés de manera equitativa, justa y solidaria con excelente atención generando confianza y satisfacción para el desarrollo socio económico de sus asociados.***

#### **3.3.3 Visión propuesta.**

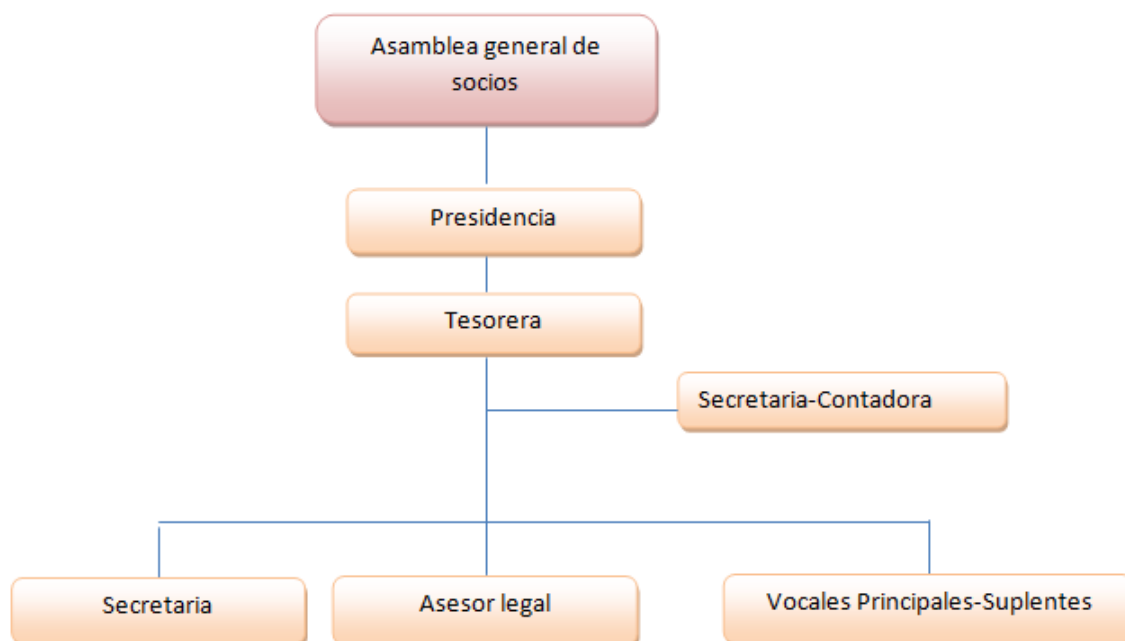
En vista que la Caja de Ahorro y Crédito no cuenta con una visión, siendo ésta la que constituye la declaración que guiará a todos los integrantes de la Caja de Ahorro, que oriente su gestión diaria y a donde queremos llegar. La visión refleja lo que deberá ser la organización en los próximos años, dónde deberá estar, representa la imagen futura de la Caja de Ahorro

y Crédito. Es por esto que la visión propuesta contendrá un mensaje concreto, claro y directo para todos sus integrantes, para quienes ésta se debe constituir en su inspiración y motivación cotidiana.

La visión propuesta es la siguiente:

***Ser una institución referente de las cajas de ahorro y crédito a través de una gestión eficiente, que aporta al logro de los objetivos, con el personal comprometido, logrando un desarrollo sostenible y responsable de sus socios.***

Respecto a la organización interna la caja no cuenta con un organigrama estructural, que permita conocer la jerarquía y las responsabilidades de cada uno de los responsables, por lo que se procedió a elaborar.



**Gráfico Nº 10 Organigrama actual.**

**Fuente:** Información propia a partir de la entrevista realizada.

**Elaboración:** Las Autoras

Como se puede notar la gráfica 16, indica que se tiene tres niveles, los cuales están alineados a los requerimientos de las necesidades de la caja.

La jerarquía contiene niveles de forma vertical y horizontal, en donde se establecen los siguientes niveles:

- Nivel 1: Máximo nivel representado por la Asamblea General de Socios, es honorífica su actividad.
- Nivel 2: Asesoría y Apoyo, adicionalmente su trabajo es de control.
- Nivel 3: Nivel de Revisión y Operación.

La dirección y administración de la caja se ejercerá por medio de los siguientes organismos: La Asamblea general, que está integrada por un presidente, tesorera, secretaria – contadora, asesor legal y los vocales, los cuales serán elegidos por la asamblea general de socios, mediante voto y duraran un año y podrán ser reelegidos.

El área administrativa contará el presidente, tesorera y secretaria – contadora, serán encargados de planear, coordinar y apoyar todas las actividades administrativas que estén dentro de la misión, visión y políticas de la institución como dirigir al personal en sus funciones cumpliendo metas y objetivos institucionales.

En el área financiera contará el presidente, secretaria – contadora y tesorera, los cuales velaran por el desarrollo financiero, llevando a cabo balances transparentes, flujos de caja, indicadores financieros que permitan conocer la posición de la institución y tomar las decisiones oportunas.

Por último el área legal, en la que se encontrara el abogado, el cual llevará a la institución a estar regulada bajo Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y a estar al tanto de la ley para que la institución no incurra en problemas.

Se sugiere aplicar la estructura organizacional, como también implementar el manual de funciones y descripciones del puesto, y el rol claro para cada integrante de la estructura.

#### **3.3.4 Factores críticos de éxito.**

Los factores claves del éxito de la estrategia son aquellos que nos permiten perdurar y progresar en un mercado competitivo, la caja debe cumplir con los siguientes factores.

- **Liderazgo en la toma de decisiones.-** Dirección y conducción de la Caja hacia resultados concretos de sus estrategias, a través de la eficiencia y eficacia en la utilización de sus recursos.



- **Poner en Valor el Talento Humano.-** Mejora de competencias y motivación mediante la capacitación permanente y el reconocimiento del desempeño.
- **Eficiencia de los Procesos Operativos.-** Mejora continúa de los procesos para el cumplimiento de la Misión propuesta, sosteniéndose en una estructura organizacional enfocada hacia el socio.
- **Eficacia en la Gestión de Información.-** Elaboración continúa de información estructurada, oportuna, relevante, coherente y segura para la toma de decisiones.
- **Calidad en la Prestación de Servicios.-** Generación de valor para la Caja, el socio y la sociedad.
- **Cultura y Gestión de Proyectos.-** Generar conciencia y valoración de que una adecuada gestión de los proyectos nos permitirá un mejor posicionamiento en el mercado y sostenibilidad en el tiempo.

### **3.3.5 Valores institucionales.**

Son el conjunto de creencias, actitudes, reglas de conducta personal y organizacional que enmarcan y determinan los comportamientos de los integrantes de la Caja de Ahorro y Crédito de la ASPAS, su forma de trabajar y de relacionarse con los demás.

La práctica de valores y principios crea la cultura organizacional, la cual influye en el desempeño y las relaciones de sus colaboradores. Teniendo por lo tanto la misma importancia, es decir, se debe trabajar en su desarrollo conjunto. Los valores tienden a guiar las acciones y los juicios de las personas en diversas situaciones.

Es importante la transmisión de los valores para el mantenimiento de una cultura corporativa, los valores por los que la caja de ahorro y crédito se guía deben ser apropiados, considerando el lugar y las condiciones en las que realiza sus diversas actividades.

Contar con los más altos valores de integridad en todos los niveles que tiene la CAC es de vital importancia para su desarrollo y crecimiento.

Responsabilidad  
Honestidad  
Solidaridad  
Cooperación y Trabajo en Equipo  
Respeto  
Compromiso

Como parte del fortalecimiento de su Identidad y Cultura Institucional es importante se definan claramente cada uno de los valores y los comportamientos asociados.

Los objetivos institucionales son estratégicos pues son los encargados de señalar la línea de acción de la caja hacia el futuro.

Objetivo General: Brindar servicios financieros de calidad que cumplan con las expectativas de los socios de forma adecuada y oportuna.

Objetivos Específicos:

- Mejorar los servicios y atención a nuestros socios.
- Obtener un crecimiento sostenido y transparente en activos y pasivos.
- Planificar una adecuada capacitación al personal administrativo y de servicio.
- Realizar gestiones para que los socios inviertan en la caja.

### **3.4 Análisis FODA.**

Otra etapa importante es el análisis FODA, es una herramienta de análisis estratégico, que permite examinar elementos internos como externos a la caja de ahorro y crédito, es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras, **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas, de estas cuatro variables, tanto de fortalezas como debilidades son internas, lo que nos permite actuar directamente sobre ellas, en cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que, en general es muy difícil modificarlas.



**Gráfico N° 11 Representación gráfica del FODA.**

**Fuente:** (Acevedo, 2010).

Del diagnóstico realizado, se consideró la determinación de fortalezas y debilidades de los factores que forman las capacidades administrativas, financieras y legales, de la Caja de Ahorro y Crédito.

Uno de los aspectos claves para la institución, son las estrategias, que nos conducen a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a contrarrestar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las estrategias necesarias para enfrentar las amenazas, las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables y cuantificables, de hacerle seguimiento con base a indicadores de gestión, éstas serán acciones precisas a ejecutar, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposibles de cerciorar a cabalidad su gestión.

Con estos antecedentes se procedió a realizar el siguiente análisis:

### **3.5 Aspectos del macroentorno.**

Son factores que afectan a los productos y servicios y la institución en general, En el análisis situacional de la caja en el aspecto macroentorno se analizó, las oportunidades y amenazas a las cuales debe adaptarse levemente la caja, para ello se consideró: factores económicos que inciden en el potencial de la caja; factores sociales, culturales y ambientales definen la forma de vivir de las personas el trabajo, la producción y el consumo, factores políticos y legales, el gobierno nacional son los principales reguladores de los factores políticos y legales puede generar oportunidades o amenaza ya que son ellos quienes toman las decisiones y factores competitivos que es conocer el mercado y los competidores, la innovación, y surgimiento de tecnologías influyen en todas las instituciones.

### **Oportunidades:**

- **Ambiente Económico.**
  1. Tasa atractiva impulsan a la captación de recursos monetarios.
  2. Generar financiamiento a proyectos pilotos y micro empresas de los socios.
  3. Constante crecimiento de demanda de servicios financieros en el mercado objetivo.
- **Ambiente Político.**
  1. Apoyo del gobierno por formalizar las cajas de ahorro y crédito.
- **Ambiente tecnológico.**
  1. Tecnología avanzada

### **Amenazas:**

- **Ambiente Político y Económico**
  1. Control por parte de la SEPS sobre costos y tasas de interés en servicios financieros reducen competitividad.
  2. Multas a la CAC por no registrarse a los organismos de control.
  3. Desempleo y subempleo.
- **Ambiente Tecnológico y competitivo**
  1. Ingreso de nuevas cajas de ahorro en la UTPL.

### **3.6 Aspectos del microentorno.**

En la caja de ahorro y crédito en el aspecto del microentorno se analizó las fortalezas y debilidades, factores como talento humano en el desarrollo de la institución conocer su eficiencia y atención; organización que es la estructura de la organización que garantiza la correcta administración de la caja, infraestructura que es el equipamiento de la caja, su uso de tecnología, sistemas de información, contabilidad para su correcto funcionamiento y financieros que dará a conocer qué factores se deben mejorar en la institución.

#### **Fortalezas.**

- **Infraestructura.**
  1. Adecuado espacio físico de trabajo.
  2. Espacios de pasantes, aprovechando la relación de la UTPL.
  3. Capacidad de cobro por roles de pagos.

- **Gestión.**

1. Asignación de recursos financieros oportunos, los créditos son otorgados con rapidez y pocos requisitos.
2. Tasa de interés activa más baja del mercado
3. Facilidad de cajas de ahorro para otorgar créditos emergentes y rápidos.

- **Financiero.**

1. La liquidez que posee la caja permite dar cualquier solución a corto plazo.
2. Confianza y responsabilidad crediticia de los socios.
3. Alta demanda de préstamos en la caja.
4. Manejo adecuado de su cartera.

- **Organización.**

1. Su empoderamiento, solidaridad, ayuda mutua entre sus socios.
2. Personal con capacidad y actitud para mejorar sus conocimientos.

### **Debilidades.**

- **Infraestructura.**

1. Falta de un nuevo sistema contable, y además que detalle el catalogo único cuentas vigente de la SEPS.
2. No utilizan tecnologías de información y comunicación acorde a las necesidades de la caja.

- **Gestión**

1. Falta de conocimiento sobre los organismos de control (SEPS).
2. Los socios y personal no se capacitan tienen en manejo financiero y de contabilidad, organización, acorde a las exigencias de la SEPS.
3. No cuenta con un marco legal que fortalezca su operación.
4. No existe la elaboración de análisis y seguimiento financiero como análisis horizontal, flujos de caja e indicadores financieros.
5. Falta de herramientas de análisis crediticio orientados a la evaluación y calificación de los socios como sujetos de crédito.
6. Falta de productos financieros y servicios financieros.

- **Organización**

1. Falta de capacitación en temas de inversión.
2. Problemas generados por la falta de control interno (auditoria)

3. Carece de Planificación estratégica y POA en donde se determinen proyectos y acciones.
4. Falta de manual de funciones.
5. Faltan manuales de crédito y su manual de procesos.

La matriz FODA (impacto interno e impacto externo) es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de la caja y determina su eficiencia y permite dar prioridades dentro del plan. (Acevedo, 2010).

El mismo reporte afirma que la matriz de impacto externa determina la gestión y procesos llevados a cabo responden a los acontecimientos externos. Se desarrolló de la siguiente manera:

1. Se procede a dar valor a las oportunidades y amenazas, usando valores que varíen de 0,0 (sin importancia) a 1,00 (muy importante). Estos valores indican la importancia para alcanzar las metas. La sumatoria de todos los pesos debe dar 1,00.
2. La clasificación va de 1 a 4. Dando a conocer si la gestión llevada es eficiente. Estos valores son 4 excelente, 3 está por encima del promedio, 2 nivel promedio y 1 deficiente.
3. Para obtener el valor ponderado se multiplica el valor de cada factor por su clasificación respectiva y finalmente se suman todos los valores ponderados de cada variable y se determina el valor ponderado de la caja de ahorro y crédito.

El valor ponderado más alto es 4,00; el mismo que indica que la institución responde adecuadamente a las oportunidades amenazas, mientras que el valor 1,00 significa que la institución no aprovecha las oportunidades ni evita amenazas y el valor promedio es 2,5.

**Cuadro N° 12 Matriz de Impacto Externo**

Factores Externos Clave		Valor	Clasificación	Valor
<b>Oportunidades Externas:</b>				
1	Tasa atractiva impulsan a la captación de recursos monetarios.	0,15	4	0,6
2	Generar financiamiento a proyectos pilotos y micro empresas de los socios.	0,08	3	0,24
3	Avances de tecnología	0,15	4	0,6
4	Apoyo del gobierno por formalizar las cajas de ahorro y crédito.	0,11	3	0,33
5	Constante crecimiento de demanda de servicios financieros en el mercado objetivo	0,1	3	0,3
<b>Amenazas Externas</b>				
1	Control por parte de la SEPS sobre costos y tasas de interés en servicios financieros reducen competitividad.	0,15	2	0,3
2	Multas a cajas por no regirse a los organismos de control.	0,08	1	0,08
3	Ingreso de nuevas cajas de ahorro en la UTPL.	0,11	2	0,22
4	Desempleo y Subempleo	0,07	2	0,14
<b>Total</b>		1,00		2,45

Fuente: (Acevedo, 2010).

Elaboración: Las Autoras

El cuadro da a conocer un valor ponderado de 2,45, que indica que la caja no responde de manera favorable a las oportunidades y amenazas presentes.

Seguidamente se procede a realizar la matriz de impacto interno, la cual es una herramienta esencial para el diseño de estrategias. Se desarrolló de la siguiente manera:

1. Se procede a dar valor a las fortalezas y debilidades, usando valores que varíen de 0,0 (sin importancia) a 1,00 (muy importante). Estos valores indican la importancia para alcanzar las metas. La sumatoria de todos los pesos debe dar 1,00.
2. La clasificación va de 1 a 4. Dando a conocer que el valor mientras más alto sea el peso es más importante para el desempeño de la entidad. Estos valores son 4 fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor. En el caso de las oportunidades, deben recibir valores más altos que las amenazas, pero las amenazas si pueden ser asignadas con valores altos si son desfavorables para la institución.
3. Para obtener el valor ponderado se multiplica el valor de cada factor por su clasificación respectiva y finalmente se suman todos los valores ponderados de cada variable y se determina el valor ponderado de la caja de ahorro y crédito.

El puntaje del valor total varía entre 1,0 y 4,00 siendo el promedio 2,5 que significa que las instituciones son débiles internamente, los resultados superiores indican que están en una posición sólida.

**Cuadro N° 13** Matriz de Factor Interno

Factores Internos Clave		Valor	Clasificación	Valor Ponderado
<b>Fortalezas Internas:</b>				
1	Capacidad de cobro por roles de pagos	0,08	4	0,32
2	Adecuado espacio físico de trabajo	0,1	3	0,3
3	Espacios de pasantías, aprovechando la relación de la UTPL	0,08	4	0,32
4	Asignación de recursos financieros oportunos, los créditos son otorgados con rapidez y pocos requisitos.	0,04	3	0,12
5	Tasa de interés activa más baja del mercado	0,09	4	0,36
6	Facilidad de cajas de ahorro para otorgar créditos emergente y rápidos	0,1	4	0,4
7	Su empoderamiento, solidaridad, ayuda mutua entre sus socios	0,08	3	0,24
8	La liquidez que posee la caja permite dar cualquier solución a corto plazo.	0,09	3	0,27
9	Confianza y responsabilidad creditica de los socios	0,08	3	0,24
10	Alta demanda de préstamos en la caja	0,08	4	0,32
11	Manejo adecuado de su cartera	0,09	3	0,27
12	Personal con capacidad y actitud para mejorar sus conocimientos	0,09	4	0,36
<b>Debilidades Internas</b>				
1	Falta de un nuevo sistema contable, en el que se detalle en catalogo único de cuentas vigente de la SEPS	0,09	2	0,18
2	No utilizan tecnologías de información y comunicación acorde a las necesidades de la caja.	0,09	1	0,09
3	Falta de conocimientos sobre los organismos de control (SEPS)	0,08	1	0,08
4	Los socios y personal no se capacitan tienen en manejo financiero y de contabilidad, organización, acorde a las exigencias de la SEPS	0,09	2	0,18
5	No cuenta con un marco legal que fortalezca su operación	0,05	2	0,1
6	No existe la elaboración de análisis y seguimiento financiero	0,1	1	0,1
7	Problemas generados por la falta de control interno (auditoria)	0,07	1	0,07
8	Carece de Planificación estratégica y POA en donde se determinen	0,08	1	0,08
9	Falta de manual de funciones	0,05	1	0,05
10	Faltan manuales de crédito y su manual de procesos	0,05	1	0,05
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,47</b>

Fuente: (Acevedo, 2010).

Elaboración: Las Autoras

El resultado obtenido es 2,47 que indica que la caja se encuentra en un nivel inferior al promedio, actualmente la caja es débil en su gestión interna debido a que algunos factores no están llevados como debería ser. Por lo que se tomara las medidas necesarias para una mayor eficiencia.



### **3.7 Formulación de Estrategias**

En este proceso se utiliza las matrices de factores internos y externos que contribuyen herramientas para determinar qué tipo de estrategias son las más correctas para aplicar a la caja de ahorro y crédito.

La matriz FODA es una herramienta que permite a los administradores trabajar con toda la información que posee la institución y se puede crear cuatro tipos de estrategias: Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades), Estrategias DO (Debilidad – Oportunidad), Estrategias FA (Fortaleza – Amenaza) y Estrategia DA (Debilidad – Amenaza).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades, las estrategias DO permite mejorar las debilidades aprovechando las oportunidades, las estrategias FA se usan las fortalezas para reducir las amenazas y las estrategias DA tienen como objetivo reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

**Cuadro N° 14 Matriz FODA**

<p><b>Caja de Ahorro y Crédito "Asociación de Personal Administrativo y de Servicio"</b></p>	<b>Fortalezas Internas:</b>	<b>Debilidades Internas</b>
	1. Adecuado espacio físico de trabajo	1. Falta de un nuevo sistema contable.
	2. Espacios de pasantías, aprovechando la relación de la UTPL	2. No utilizan tecnologías de información y comunicación acorde a las necesidades de la caja.
	3. Capacidad de cobro por roles de pagos	3. Falta de conocimiento sobre los organismos de control (SEPS).
	4. Asignación de recursos financieros oportunos, los créditos son otorgados con rapidez y pocos requisitos;	4. Los socios y personal no se capacitan en el manejo financiero, contabilidad y organización.
	5. Tasa de interés activa más baja del mercado	5. No cuenta con un marco legal que fortalezca su operación
	6. Facilidad de cajas de ahorro para otorgar créditos emergentes y rápidos	6. No existe la elaboración de análisis y seguimiento financiero como análisis horizontal, flujos de caja e indicadores financieros
	7. La liquidez que posee la caja permite dar cualquier solución a corto plazo.	7. Falta de herramientas de análisis crediticio orientados a la evaluación y calificación de los socios como sujetos de crédito
	8. Confianza y responsabilidad crediticia de los socios	8. Falta de productos financieros y servicios financieros
	9. Alta demanda de préstamos en la	9. Falta de capacitación en temas de inversión
	10. Manejo adecuado de su cartera.	10. Problemas generados por la falta de control interno (auditoria)
	11. Su empoderamiento, solidaridad, ayuda mutua entre sus socios	11. Carece de Planificación estratégica y POA en donde se determinen proyectos y acciones.
12. Personal con capacidad y actitud para mejorar sus conocimientos	12. Falta de manual de funciones	
<b>Oportunidades Externas:</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
1. Tasa atractiva impulsan a la captación de recursos monetarios.	Crecimiento y rentabilidad (F3, F4, F5, F6, F7, F9, F10, O1,O2,O3, O4, O5)	Planificación y gestión administrativa (D2, D3, D10, D11, D12)
2. Generar financiamiento a proyectos pilotos y micro empresas de los socios.	Mejorar los procesos internos y el desarrollo del talento humano (F4, F7,F9, F11, F12, O3, O4, O5)	Implementar un analisis de riesgo financiero. (D4, D6, D7, D8, O1, O3)
3. Constante crecimiento de demanda de servicios financieros en el mercado objetivo	Implementar planes para incentivar el ahorro en la caja para conseguir su fidelidad (F5, F8, F11, O1)	Evaluar el desempeño de los directivos trimestralmente para verificar el cumplimiento de sus propuestas asi como para aplicar sanciones correspondientes. (D3,D4, O5)
4. Apoyo del gobierno por formalizar las cajas de ahorro y crédito.	Contar con una gestion financiera que permita el control financiero y toma de desiciones (F4, F10, F12, O1, O4)	
5. Tecnología avanzada		
<b>Amenazas Externas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1. Control por parte de la SEPS sobre costos y tasas de interés en servicios financieros reducen competitividad.	Crear productos y servicios financieros con el objetivo de tener mas socios (F4, F5, F6, F7, F9, A4)	Diseñar manuales de funciones, procedimiento, crédito y código de ética. (D4, D8, D10, A2)
2. Multas a la CAC por no registrarse a los organismos de control.	Adecuarse a la normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (F7, A1, A2)	
3. Desempleo y subempleo		
4. Ingreso de nuevas cajas de ahorro en la UTPL.		

**Fuente: (Acevedo, 2010).**

**Elaboración: Las Autoras**

Se procede a realizar la matriz cuantitativa que indica de forma objetiva cuales son las mejores estrategias. La metodología que se aplico es para obtener como resultado un valor ponderado para cada una de las estrategias obtenidas en la matriz FODA, para ello se hace una lista de todas amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas con su respectivo peso de las tablas matriz de los factores internos y externos y se relacionan con cada estrategia.

De acuerdo a los valores ponderados obtenidos por las estrategias se hará una lista de orden jerárquico, las mismas que darán como resultado las que tengan mayor prioridad para su ejecución.

**Cuadro N° 105: Matriz Cuantitativa**

Caja de Ahorro y Crédito Asociación de Personal Administrativo y Servicio	Crecimiento de rentabilidad.			Mejorar los procesos internos y desarrollo del talento huma.		Implementar planes para incentivar el ahorro.		Contar con una gestión financiera que permita el control y toma de decisiones.		Planificación y gestión administra.	
	Peso	TCA	Valor	TCA	Valor	TCA	Valor	TCA	Valor	TCA	Valor
Fortalezas											
Capacidad de cobro por roles de pagos.	0,05	4	0,2	0	0	1	0,05	3	0,15	1	0,02
Adecuado espacio físico de trabajo	0,04	0	0	0	0	0	0	2	0,08	2	0,08
Espacios de pasantes aprovechando la relación de la UTPL	0,04	0	0	0	0	0	0	3	0,12	2	0,08
Asignación de recursos financieros oportunos, los créditos son otorgados con rapidez y pocos requisitos.	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08	4	0,16	3	0,12
Tasa de interés más baja del mercado	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	0	0	2	0,1
Facilidad de las cajas de ahorro para otorgar créditos emergentes y rápidos	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06	4	0,12	2	0,06
La liquidez que posee la caja permite dar cualquier solución a corto plazo.	0,04	4	0,16	4	0,16	2	0,08	3	0,12	3	0,12
Confianza y responsabilidad crediticia de los socios.	0,03	2	0,06	3	0,09	2	0,06	2	0,06	4	0,12
Alta demanda de préstamos en la caja	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	4	0,12
Manejo adecuado de su cartera.	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06	2	0,06	3	0,09
Su empoderamiento solidaridad, ayuda mutua entre sus socios	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05	2	0,1	3	0,15
Personal con capacidad y actitud para mejorar sus conocimientos	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06	2	0,06	3	0,09
Debilidades											

Falta de un nuevo sistema contable, en el que se detalle en catalogo único de cuentas vigente de la SEPS	0,04	0	0	4	0,16	0	0	4	0,16	2	0,08
No utilizan tecnologías de información y comunicación acorde a las necesidades de la caja.	0,04	0	0	4	0,16	2	0,08	4	0,16	2	0,08
Falta de conocimiento sobre los organismos de control (SEPS).	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	0	0	3	0,09
Los socios y personal no se capacitan en el manejo financiero y de contabilidad, organización, acorde a las exigencias de la SEPS	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08	4	0,16	2	0,08
No cuenta con un marco legal que fortalezca su operación	0,04	2	0,08	4	0,16	0	0	3	0,12	3	0,12
No existe la elaboración de análisis y seguimiento financiero como analisis horizontal, flujos de caja e indicadores financieros	0,06	3	0,18	2	0,12	0	0	3	0,18	3	0,18
Falta de herramientas de análisis crediticio orientados a la evaluación y calificación de los socios como sujetos de crédito	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08	3	0,12	2	0,08
Falta de productos financieros y servicios financieros	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Falta de capacitación en temas de inversión	0,03	3	0,09	3	0,09	1	0,03	3	0,09	2	0,06
Problemas generados por la falta de control interno (auditoria)	0,03	4	0,12	3	0,09	1	0,03	3	0,09	2	0,06
Carece de Planificación estratégica y POA	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	0	0	2	0,08
Falta de manual de funciones	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09	4	0,12	3	0,09
Faltan manuales de crédito y su manual de procesos	0,03	3	0,09	2	0,06	3	0,09	0	0	2	0,06
<b>Oportunidades</b>											
Tasa atractiva impulsan a la captación de recursos monetarios.	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	0	0	2	0,14
Generar financiamiento a proyectos pilotos y micro empresas de los socios.	0,04	3	0,12	0	0	3	0,12	3	0,12	2	0,08
Constante crecimiento de demanda de servicios financieros en el mercado objetivo	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	0	0	2	0,1
Apoyo del gobierno por formalizar las cajas de ahorro y crédito.	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18

Tecnología avanzada	0,07	2	0,14	3	0,21	0	0	3	0,21	2	0,14
<b>Amenazas</b>											
Control por parte de la SEPS sobre costos y tasas de interés en servicios financieros reducen competitividad	0,08	3	0,24	3	0,24	0	0	3	0,24	2	0,16
Multas a la CAC por no regirse a los organismos de control	0,07	3	0,21	2	0,14	0	0	3	0,21	2	0,14
Desempleo y subempleo	0,04	3	0,12	4	0,16	0	0	0	0	2	0,08
Ingreso de nuevas cajas de ahorro al mercado	0,08	3	0,24	0	0	3	0,24	3	0,24	2	0,16
<b>Total</b>			<b>5,01</b>		<b>4,44</b>		<b>3,53</b>		<b>4,98</b>		<b>4,69</b>

Fuente: (Acevedo, 2010).

Elaboración: Las Autoras

**Cuadro N° 16: Matriz Cuantitativa**

Caja de Ahorro y Crédito Asociación de Personal Administrativo y Servicio	Implementar un análisis de riesgos financieros.			Evaluar el desempeño de los directivos trimestralmente para verificar el cumplimiento de sus propuestas.		Crear productos y servicios financieros con el objetivo de obtener más socios.		Adecuarse a la normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.		Diseñar manuales de funciones, procedimientos, crédito y código de ética.	
	Peso	TCA	Valor	TCA	Valor	TCA	Valor	TCA	Valor	TCA	Valor
Adecuado espacio físico de trabajo	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Espacios de pasantes, aprovechando la relación de la UTPL.	0,04	0	0	0	0	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Capacidad de cobro por roles de pagos.	0,04	3	0,12	1	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08
Asignación de recursos financieros oportunos, los créditos son otorgados con rapidez y pocos requisitos.	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08
Tasa de interés activa más baja del mercado	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1
Facilidad de cajas de ahorro para otorgar créditos emergentes y rápidos.	0,03	3	0,09	2	0,06	1	0,03	1	0,03	2	0,06
La liquidez que posee la caja permite dar cualquier solución a corto plazo	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	2	0,08
Confianza y responsabilidad. Crediticia de los socios.	0,03	3	0,09	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Alta demanda de préstamos en la caja.	0,03	3	0,09	2	0,06	1	0,03	2	0,06	1	0,03
Manejo adecuado de su cartera.	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	2	0,06
Su empoderamiento, solidaridad, ayuda mutua entre sus socios	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	1	0,05

Personal con capacidad y actitud para mejorar sus conocimientos	0,03	3	0,09	2	0,06	1	0,03	3	0,09	1	0,03
<b>Debilidades</b>											
Falta de un nuevo sistema contable, en el que se detalle en catalogo único de cuentas vigente de la SEPS	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08	4	0,16	1	0,04
No utilizan tecnologías de información y comunicación acorde a las necesidades de la caja.	0,04	4	0,16	1	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04
Falta de conocimiento sobre los organismos de control (SEPS)	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	4	0,12	3	0,09
Los socios y personal no se capacitan tienen en manejo financiero y de contabilidad, organización, acorde a las exigencias de la SEPS	0,04	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
No cuenta con un marco legal que fortalezca su operación	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12	4	0,16	2	0,08
No existe la elaboración de análisis y seguimiento financiero como analisis horizontal, flujos de caja e indicadores financieros	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Falta de herramientas de análisis crediticio orientados a la evaluación y calificación de los socios como sujetos de crédito	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	3	0,12	1	0,04
Falta de productos financieros y servicios financieros	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Falta de capacitación en temas de inversión	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	3	0,09	2	0,06
Problemas generados por la falta de control interno (auditoria)	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	3	0,09	2	0,06
Carece de Planificación estratégica y POA.	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08	4	0,16	2	0,08
Falta de manual de funciones	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09
Faltan manuales de crédito y su manual de procesos	0,03	2	0,06	1	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03
<b>Oportunidades</b>											
Tasa atractiva impulsan a la captación de recursos monetarios.	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14
Generar financiamiento a proyectos pilotos y micro empresas de los socios.	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12
Constante crecimiento de demanda de servicios financieros en el mercado objetivo	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05	1	0,05	4	0,2

Apoyo del gobierno por formalizar las cajas de ahorro y crédito.	0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06	1	0,06	2	0,12
Tecnología avanzada	0,07	1	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	4	0,28
<b>Amenazas</b>											
Control por parte de la SEPS sobre costos y tasas de interés en servicios financieros reducen competitividad.	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	3	0,24	2	0,16
Multas a cajas por no regirse a los organismos de control.	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	3	0,21	2	0,14
Desempleo y subempleo.	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Ingreso de nuevas cajas de ahorro en la UTPL	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
<b>Total</b>			<b>4,8</b>		<b>3,15</b>		<b>3</b>		<b>4,13</b>		<b>3,57</b>

Fuente: (Acevedo, 2010).

Elaboración: Las Autoras

Los resultados obtenidos de las tablas matrices cuantitativa nos arrojan datos que nos proporcionan información estratégica importante con el objetivo de tomar decisiones en la caja de ahorro y crédito Asociación de Personal Administrativo y de Servicio. Se concluye que con la matriz cuantitativa se llega a conocer que la institución debe elaborar un plan estratégico. Se procede a realizar la selección de estrategias con su respectiva puntuación y jerarquía, de las cuales se consideran cinco estrategias importantes.

**Cuadro N° 17 Tipos de Estrategia**

Estrategia	Valor	Jerarquía
Crecimiento y rentabilidad	5,01	1
Contar con una gestión financiera que permita el control financiero y toma de decisiones.	4,98	2
Implementar un análisis de riesgos financieros.	4,8	3
Planificación y Gestión Administrativa	4,69	4
Mejorar los procesos Internos y desarrollo del talento humano	4,44	5
Adecuarse a la normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	4,13	6

Elaboración: Las Autoras

Las estrategias analizadas de las diferentes matrices representan las acciones que se llevaran a cabo para lograr objetivos a largo plazo.

### 3.7.1 Acciones estratégicas

#### Crecimiento y rentabilidad:

1. **Objetivo:** Incrementar captaciones mediante ahorros e inversiones.

**Indicador:** Crecimiento de Ingresos y Cartera de crédito

**Meta:** Incrementar en 3% respecto al año anterior.

**Estrategia:**

- Promocionar el ingreso de nuevos socios.
- Incentivar el ahorro
- Desarrollar estrategias de inversión en instituciones a fin de captar más recursos
- Desarrollo de nuevos productos y servicios como:
- Implementar pagina WEB para conocer los servicios que presta la caja, detalle transacciones financieras y pagos, para que los socios faciliten sus transacciones financieras.

#### Planificación y Gestión Financiera

**Objetivo:** Contar con una estructura financiera idónea, en control financiero y toma de decisiones.

**Indicador:** Estados financieros, Indicadores financieros para la toma de decisiones.

**Meta:** Ser una caja de ahorro y crédito transparente.

**Estrategia:**

- Desarrollar estados financieros que reflejen de manera transparente la situación económica-financiera de la CAC; para realizar comparaciones de periodos anteriores, rendimiento financiero, gestión financiera para la correcta toma de decisiones.
- Aplicar indicadores financieros semestralmente y publicarlos a la directiva y socios, que le permita conocer la situación de la caja.
- Mantener auditorías, conforme lo crea conveniente la caja de ahorro y crédito

#### Implementar un análisis de riesgos financieros.

**Objetivo:** Controlar problemas que se puedan presentar como riesgo de liquidez, de crédito, de mercado, legal y operativo.

**Indicador:** Evitar escasez de fondos o pérdidas que afecten el valor económico de la institución.

**Meta:** 100% en conocimientos.



**Estrategia:**

- Capacitar al personal para realizar un análisis de riesgos y enfrentar posibles problemas.

**Planificación y Gestión Administrativa**

**Objetivo:** Fomentar la cultura organizacional

**Indicador:** El personal debe conocer planes, programas y proyectos que se ejecuten.

**Meta:** El 100% del personal debe estar al tanto de los planes.

**Estrategia:**

- Desarrollar el plan estratégico a corto, mediano y largo plazo

**Procesos Internos y desarrollo del talento humano**

**Objetivo:** Mejorar servicios y procesos del personal.

**Indicador:** Crecimiento de Activos Fijos y eficiencia.

**Meta:** 10% (Activo Fijo), y programar capacitaciones por lo menos una vez al año.

**Estrategia:**

- Creación de un nuevo Software que agilicen todos los procesos y tramites de la caja de ahorro.
- Desarrollar planes de capacitación en finanzas y cooperativismo.

**Adecuarse a la normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria**

**Objetivo:** Cumplir la normatividad de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria la estructura e implementar y actualizar los manuales de acuerdo a la nueva ley.

**Indicador:** Tener orden, control y cumplir con todo los aspectos legales para su funcionamiento.

**Meta:** 100% estar regulado a la SEPS.

**Estrategia:**

- Implementar el estatuto y reglamento interno para la CAC, para que regule el funcionamiento de la organización.
- Desarrollar manuales de funciones, interno y crédito acorde a la realidad actual de la caja y a la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria.
- Regirse al plan de cuentas para facilitar la aplicación de los registros contables. Este deberá ser sistemático en ordenamiento y presentación; ser flexible y capaz de aceptar nuevas cuentas; y ser claro en la denominación de las mismas, con el fin de propiciar mecanismos al beneficio económico de la caja.

### 3.8 Balance proforma.

La metodología empleada para desarrollar el balance proforma fue dentro del análisis global, las proyecciones financieras influyen de una manera directa con respecto a las estrategias presentadas para el mejoramiento de la **CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO “ASOCIACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO”**, mediante la elaboración de supuestos bajo la información histórica de la caja se pretende conseguir valores lo más cercanos a la realidad.

La presente proyección se cumplirá solamente si la caja emplea el plan estratégico realizado para la misma, los valores presentados indican la situación financiera que la caja tendrá en el futuro.

#### **Supuestos para realizar la proyección del balance general para los años 2014-2018:**

- Durante el periodo de análisis los activos tendrán un crecimiento promedio del 14%, para proyectar estos valores se tomó en cuenta los ingresos proyectados en el estado de resultados, puesto que las cuentas que conforman el grupo de los activos varían directamente con el volumen de ingresos.
- Se considera mantener el nivel de endeudamiento promedio histórico.
- Se considera mantener el nivel de liquidez promedio histórico

Para realizar la proyección del pasivo total consideramos mantener el nivel de endeudamiento promedio de la caja que es del 94%, mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de endeudamiento promedio} = \frac{\text{Total pasivo 2014}}{\text{Total activo 2014}}$$

$$0.94 = \frac{\text{Total pasivo}}{867.318}$$

$$\text{Total pasivo 2014} = 0.94 * 867.318 = \mathbf{815.279}$$

Durante el periodo de proyección estos tienen una variación promedio de 14%.

En lo referente al pasivo corriente (obligaciones con el público) la proyección se realizó manteniendo el nivel de liquidez promedio que es de 0.07%

$$\text{Razón Corriente Promedio} = \frac{\text{Activo corriente 2014}}{\text{Pasivo corriente 2014}}$$

$$0.07 = \frac{42.640}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Pasivo corriente} = \frac{42.640}{0.07} = \mathbf{609.149}$$

Durante el periodo de proyección estos tienen una variación promedio de 14%.

El total del pasivo no corriente se obtuvo de la diferencia del total pasivo y el pasivo corriente.

$$\mathbf{\text{Total pasivo 2014}} = \text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente}$$

$$\mathbf{815.279} = 609.149 + \text{Pasivo no corriente}$$

$$\mathbf{\text{Pasivo no corriente}} = 815.279 - 609.149 = 206.130$$

Finalmente las cuentas del patrimonio son ajustadas para lograr que el balance sea cuadrado contablemente, es decir Activo = Pasivo más Patrimonio.

**Cuadro Nº 18** Estado de Resultado Proyectado (2014-2015-2016-2017-2018)

<b>Código</b>	<b>Cuenta</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>5</b>	<b>Ingresos</b>	<b>119.438</b>	<b>136.159</b>	<b>155.221</b>	<b>176.952</b>	<b>201.725</b>
51	Intereses y descuentos ganados	119.438	136.159	155.221	176.952	201.725
5101	Depósitos	598	681	776	885	1.009
510110	Depósitos en Bancos e instituciones del sector financiero popular y solidario	598	681	776	885	1.009
5104	Intereses y descuentos de cartera de crédito	118.243	134.797	153.669	175.182	199.708
510410	Cartera de créditos de Consumo	117.061	133.449	152.132	173.431	197.711
510450	Mora	1.182	1.348	1.537	1.752	1.997
5190	Otros intereses y descuento	597	681	776	885	1.008
519090	Otros	597	681	776	885	1.008
<b>4</b>	<b>Gasto</b>	<b>72.061</b>	<b>82.150</b>	<b>93.651</b>	<b>106.762</b>	<b>334.349</b>
41	Intereses causados	72.061	82.150	93.651	106.762	334.349
4103	Obligaciones financieras	5,1	5,8	6,7	7,6	23,8
410310	Obligaciones con instituciones financieras del país	5,1	5,8	6,7	7,6	23,8
4105	Otros intereses	72.056	82.144	93.644	106.754	334.325
410590	Otros	72.056	82.144	93.644	106.754	334.325
	Utilidades o Excedentes del ejercicio	<b>47.377</b>	<b>54.009</b>	<b>61.571</b>	<b>70.190</b>	<b>80.017</b>

**Fuente:** Estados financieros CAC "Asociación de Personal Administrativo y de Servicio"

**Elaboración:** Las autoras

**Cuadro N° 19** Balance Proforma Proyectado (2014-2015-2016-2017-2018)

Código	Cuenta	2014	2015	2016	2017	2018
<b>1</b>	<b>Activo</b>	<b>867.318</b>	<b>988.742</b>	<b>1.127.166</b>	<b>1.284.970</b>	<b>1.464.865</b>
11	Fondos disponibles	42.640	48.610	55.416	63.174	72.018
1103	Bancos y otras instituciones financieras locales	42.640	48.610	55.416	63.174	72.018
110310	Bancos e instituciones financieras locales	42.640	48.610	55.416	63.174	72.018
13	Inversiones	159.600	181.944	207.416	236.454	269.558
1307	Mantenidas hasta su vencimiento de entidades del sector privado	159.600	181.944	207.416	236.454	269.558
130720	De 181 a 1 año	159.600	181.944	207.416	236.454	269.558
14	Cartera de crédito	617.605	704.070	802.639	915.009	1.043.110
1402	Cartera de crédito de consumo por vencer	617.605	704.070	802.639	915.009	1.043.110
140220	De 181 a 360 días	617.605	704.070	802.639	915.009	1.043.110
16	Cuentas por cobrar	47.473	54.119	61.695	70.333	80.179
1690	Cuentas por cobrar varias	47.473	54.119	61.695	70.333	80.179
169090	Otras	47.473	54.119	61.695	70.333	80.179
<b>2</b>	<b>Pasivo</b>	<b>815.279</b>	<b>929.418</b>	<b>1.059.536</b>	<b>1.207.872</b>	<b>1.376.974</b>
21	Obligaciones con el público	609.149	694.430	791.650	902.481	1.028.829
2101	Depósitos a la vista	609.149	694.430	791.650	902.481	1.028.829
210105	Depósitos monetarios que generan intereses	609.149	694.430	791.650	902.481	1.028.829
25	Cuentas por pagar	206.130	234.988	267.886	305.390	348.145
	Cuentas por pagar varias	206.130	234.988	267.886	305.390	348.145
259090	Otras cuentas por pagar	206.130	234.988	267.886	305.390	348.145
<b>3</b>	<b>Capital</b>	<b>52.039</b>	<b>59.325</b>	<b>67.630</b>	<b>77.098</b>	<b>87.892</b>
36	Resultados	52.039	59.325	67.630	77.098	87.892
3603	Utilidades o Excedentes del ejercicio	52.039	59.325	67.630	77.098	87.892
	Cuadre de balance Activo = Pasivo más Capital	<b>867.318</b>	<b>988.742</b>	<b>1.127.166</b>	<b>1.284.970</b>	<b>1.464.865</b>

Fuente: Estados financieros CAC "Asociación de Personal Administrativo y de Servicio"

Elaboración: Las autoras

Analizando el balance proforma de acuerdo al historial de la caja, incrementa en un 14% lo cual es favorable para enfrentarse a responder situaciones inesperadas, en base a las decisiones que se toman como resultado del proceso de planeación.

Si la caja de ahorro se rige al entorno de la SEPS, se encuentra en el sector no financiero con activos de \$100.000,01 o más sin importar el número de socios, sus ingresos disminuirían

debido a que sus gastos de operación, administrativos y remuneración aumentarían, además el Banco Central va a regular las tasas de interés lo que podría afectar las colocaciones, al igual cada año deberán remitir en forma anual a la Superintendencia sus actividades para controlar y poder supervisarlas.

De acuerdo a los factores establecidos a la SEPS se enfoca a las personas de bajos recursos en la cual la caja debería dar trabajo, en nuestro caso podría ayudar a mujeres con bajos recursos que no tengan para pagar sus estudios.

### **3.9 Plan operativo anual.**

Para que una institución funcione correctamente es necesario que se estructure el cronograma de actividades a lo largo del tiempo, ya que permitirá optimizar recursos y organizar las actividades de tal manera que ayudará al cumplimiento de los objetivos de la caja de ahorro y crédito “Asociación de Personal Administrativo y de Servicio” de la UTPL.

El POA consiste en diseñar planes específicos a corto plazo para poner en práctica los objetivos y las políticas establecidas para el funcionamiento de la caja.

En sí, el POA resume todas las actividades que la caja debe ejecutar durante el año, tomando en cuenta los logros o resultados y un cronograma por meses o semanas, nombrando también a los responsables directos de cada una de las actividades que se van a ejecutar y las observaciones necesarias para precisar alguna actividad.

El **POA** que se propone para la caja de ahorro y crédito se detalla a continuación, el cual indica los objetivos estratégicos que se pretenden cumplir en un año:

**Cuadro N° 20** Plan Operativo Anual.

Plan Operativo 2015																				
Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas	Indicadores	Metas	Actividades	Meta-Actividad	Responsables	Cronograma 2015													
							E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1. Crecimiento y Rentabilidad	Incrementar captaciones mediante ahorros e inversiones	Crecimiento de Ingresos y Cartera de crédito	Aprobación de la asamblea general y directorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promocionar el ingreso de nuevos socios</li> <li>Incentivar el ahorro</li> <li>Desarrollar estrategias de inversión en instituciones a fin de captar más recursos</li> </ul>	Incrementar en 3% respecto al año anterior	Asamblea General, Directorio y Presidente														
2. Contar con una gestión financiera que permita el control financiero y toma de decisiones	Contar con una estructura financiera idónea, en control financiero y toma de decisiones.	Estados financieros, indicadores financieros.	Aprobación de la asamblea general y directorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar estados financieros que reflejen de manera transparente la situación económica-financiera de la CAC; para realizar comparaciones de periodos anteriores, rendimiento financiero, gestión financiera para la correcta toma de decisiones.</li> <li>Aplicar indicadores financieros semestralmente y publicarlos a la directiva y socios, que le permita conocer la situación de la caja.</li> <li>Mantener auditorías, conforme lo crea conveniente la caja de ahorro y crédito</li> </ul>	Ser una caja de ahorro y crédito transparente. (100%)	Asamblea General, Directorio y Presidente														
3. Implementar un análisis de riesgos financieros	Controlar problemas que se puedan presentar como riesgo de liquidez, de crédito, de mercado, legal y operativo	Evitar escasez de fondos o pérdidas que afecten el valor económico de la institución.	Aprobación de la asamblea general y directorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar al personal para realizar un análisis de riesgos y enfrentar posibles problemas.</li> </ul>	100% en conocimientos	Presidencia y directiva														

4. Planificación y Gestión Administrativa	Fomentar la cultura organizacional	El personal debe conocer planes, programas y proyectos que se ejecuten.	Aprobación de la asamblea general y directorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar el plan estratégico a corto, mediano y largo plazo</li> </ul>	El 100% del personal debe estar al tanto de los planes.	Presidencia y directiva												
5. Procesos Internos y desarrollo del talento humano	Mejorar los servicios y procesos del personal.	Crecimiento de Activos Fijos y eficiencia .	Aprobación de la asamblea general y directorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de un nuevo Software que agilicen todos los procesos y tramites de la caja de ahorro.</li> <li>Desarrollar planes de capacitación en finanzas y cooperativismo.</li> </ul>	10% (Activo Fijo), y programar capacitaciones por lo menos una vez al año	Asamblea General, Directorio y Presidencia												
6. Cumplir la normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	Elaborar e implementar los manuales, reglamentos e instructivos de acuerdo a la Ley de Economía Popular y Solidaria	Manuales y Reglamentos Elaborar el Estatuto y Reglamento interno Manual y Reglamento Operativo de Crédito Manual de Control Interno Manual de Funciones	Aprobación de la asamblea general y directorio	Contratar servicios de auditoría	100%	Asamblea General, Directorio y Presidencia												

Fuente: Las Autoras



## CONCLUSIONES:

De acuerdo a la investigación realizada se llegó a obtener las siguientes conclusiones:

- ✓ La caja de ahorro y crédito no cuenta con una área de riesgos en la evaluación, control y prevención de fraude, legal, operacional y mercado.
- ✓ El no tener un modelo de gestión administrativa, financieros y estratégico puede limitar el accionar de la caja lo que impone más el riesgo de la institución en el corto mediano y largo plazo.
- ✓ La caja de ahorro y crédito es de tipo cerrada, la directiva y socios son docente del personal administrativo y de servicio de la Universidad "Técnica Particular de Loja", lo que ocasiona que su crecimiento de socios sea restringido y limitado.
- ✓ Sin estrategia no hay finanzas, porque no existe un direccionamiento estratégico, que conlleve a las acciones y recursos a la ejecución de objetivos planteados.
- ✓ La caja se desarrolla de manera empírica. Sin embargo ha existido crecimiento económico de socios, pero es sensible al reglamento vigente de la SEPS ya que puede afectar a la sostenibilidad de la institución microfinanciera.
- ✓ La caja de ahorro y crédito no existe cartera vencida puesto que su recuperación se realiza obligatoriamente en un descuento mensual del rol de pagos de sus socios.
- ✓ La caja mantiene un nivel de ingresos alto, lo que permite cubrir sus necesidades administrativas y además pagar los intereses a sus socios.
- ✓ Los socios tienen alto grado de confianza en la caja, pues el servicio que oferta es de buena calidad, como atención oportuna y tasa de interés muy cómoda en la referente a los préstamos.

## RECOMENDACIONES:

En base a la importancia de implementar estrategias en el ámbito administrativo y financiero se recomienda a la caja de ahorro y crédito “Asociación de Personal Administrativo y de Servicio”, lo siguiente:

- ✓ La administración y control de riesgos constituye una actividad propia de la caja de ahorro y crédito con la implementación de análisis de riesgos ayudara a evitar problemas que se presenten en el funcionamiento de la caja.
- ✓ Se recomienda contar con un modelo de gestión administrativo y financiero para poder llevar a cabo una buena planificación que le permita tomar decisiones oportunas en busca del fortalecimiento de la entidad y su permanecía, facilitando a los directivos y socios conocer la solvencia, liquidez y rentabilidad de la entidad.
- ✓ La directiva deberá retribuir la confianza de los socios con la implementación de productos y servicios financieros de calidad.
- ✓ Aplicar herramientas financieras para examinar su situación económica y tomar decisiones futuras de acuerdo al resultado de sus indicadores.
- ✓ Se recomienda la aplicación de un plan estratégico ya que es una herramienta importante que nos ha permitido realizar un estudio y análisis de la situación económica y financiera de la caja, encontrando las debilidades para posteriormente plantear las estrategias que mejorara el posicionamiento de la institución.
- ✓ Se deberá evaluar el plan estratégico periodicamente, para conocer sus avances de la implementación de las estrategias de desarrollo y de sus resultados e impactos sobre el diagnostico situacional de la caja.
- ✓ Incentivar la cultura de ahorro en los socios a través de programas de educación financiera para que tengan asegurado su futuro y de la misma manera contribuyan al progreso de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Cardoso, B. F. (Ed.). (2012). *Ecuador: Economía y Finanzas Populares y Solidarias, para el Buen Vivir*. Quito, Ecuador: Editorial Imprefep
2. Cardoso, G. (2013). De la Industria de Microfinanzas a las Finanzas Populares y Solidarias en Ecuador. Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 6. Recuperado de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Geovanny%20Cardoso%20c.pdf>
3. Calle, U, & Delgado, R. (2010). Las Finanzas Populares y la Economía Solidaria: Una Alternativa de Desarrollo (tesis de pregrado). Universidad de Cuenca.
4. Cardoso, G. (28 de septiembre de 2012). Finanzas populares mueven \$1.700 millones en 15 meses. El Telégrafo. Recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/finanzas-populares-mueven-1700-millones-en-15-meses.html>
5. Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2012). *El Sistema Financiero Ecuatoriano*. Recuperado de [http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id\\_contenido=23](http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id_contenido=23)
6. Red Financiera Rural de Ecuador. (2011). Décimo Programa de Alta Dirección de Instituciones Microfinancieras – Ecuador. Recuperado de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/FOLLETO%20INFO%20PADMINIF.pdf>
7. Espinoza, F., & Delgado, M. (2013). *Estrategias Genéricas de Michael Porter* (tesis de pregrado). Universidad Autónoma San Francisco, Perú.
8. Malcom, B (2008). Consorcio de Organizaciones Privadas de promoción al desarrollo de la pequeña y mediana empresa. Lima, Perú: Editorial Peisa
9. Freire, A. (2011) Sistematización y Aplicación de Buenas Prácticas de Gestión de la Calidad en Instituciones de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador (maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
10. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2013). *Un vistazo del sector cooperativo por segmentos y niveles*. Recuperado de [http://www.seps.gob.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=31a2df8b-255f-4a50-8d2d-1174b22d366b](http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=31a2df8b-255f-4a50-8d2d-1174b22d366b)
11. Cruz, C., y Jiménez, P. (2013). Proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control. GestioPolis, 1-5. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control.htm>
12. León, G. S. (2009). Introducción al Diagnostico Financiero. Recuperado de <http://www.oscarleongarcia.com/site/documentos/complem02ed4revisiodelosEEFF.pdf>
13. Richardson, D. C. (2009). Sistema de Monitoreo PERLAS. Madison, USA: Editorial 5710 Mineral Point Road
14. Acevedo, A. (2010). FODA – Contabilidad. Monografías.com. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos96/foda-contabilidad/foda-contabilidad.shtml>
15. Evoli, J. (2010). Planeación Estratégica. Monografías.com, 1-2. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

## ANEXOS:

### A1: Ajuste del balance general y estado de resultados en base a la resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidarias

#### Caja de ahorro y crédito “Asociación de Persona Administrativo y de Servicio” (Expresado en dólares)

Código	Cuenta	2010	2011	2012	2013
<b>1</b>	<b>Activo</b>	<b>505047,61</b>	<b>647465,62</b>	<b>645040,7</b>	<b>760805,23</b>
11	Fondos disponibles	17235	108721,78	3473,77	37403,89
1103	Bancos y otras instituciones financieras	17235	108721,78	3473,77	37403,89
110310	Bancos e instituciones financieras locales	17235	108721,78	3473,77	37403,89
13	Inversiones	0	0	140000	140000
1307	Mantenido hasta su vencimiento de entidades del sector privado	0	0	140000	140000
130720	De 181 a 1 año	0	0	140000	140000
14	Cartera de crédito	454865,31	492036,5	465808,04	541758,64
1402	Cartera de crédito de consumo por vencer	454865,31	492036,5	465808,04	541758,64
140220	De 181 a 360 días	454865,31	492036,5	465808,04	541758,64
16	Cuentas por cobrar	32947,3	46707,34	35758,89	41642,7
1690	Cuentas por cobrar varias	32947,3	46707,34	35758,89	41642,7
169090	Otras	32947,3	46707,34	35758,89	41642,7
<b>2</b>	<b>Pasivo</b>	<b>475,479.75</b>	<b>608,276.29</b>	<b>609,593.17</b>	<b>719,246.71</b>
21	Obligaciones con el público	474368,83	588149,06	599875,87	717141,56
2101	Depósitos a la vista	474368,83	588149,06	599875,87	717141,56
210105	Depósitos monetarios que generan intereses	474368,83	588149,06	599875,87	717141,56
25	Cuentas por pagar	1110,92	20127,23	9717,3	2105,15
2590	Cuentas por pagar varias	1110,92	20127,23	9717,3	2105,15
259090	Otras cuentas por pagar	1110,92	20127,23	9717,3	2105,15
<b>3</b>	<b>Capital</b>	<b>29,567.86</b>	<b>39,189.33</b>	<b>35,447.53</b>	<b>41,558.52</b>
36	Resultados	29567,86	39189,33	35447,53	41558,52
3603	Utilidades o excedentes del ejercicio	29567,86	39189,33	35447,53	41558,52

Fuente: Estados financieros CAC “Asociación de Personal Administrativo y de Servicio”

**Caja de ahorro y crédito “Asociación de Persona Administrativo y de Servicio”**  
(Expresado en dólares)

<b>Código</b>	<b>Cuenta</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>5</b>	<b>Ingresos</b>	<b>78291,42</b>	<b>65979,75</b>	<b>101490,13</b>	<b>104769,7</b>
51	Intereses y descuentos ganados	78291,42	65979,75	101490,13	104769,7
5101	Depósitos	871,66	2615,96	226,16	633,16
510110	Depósitos en bancos e instituciones del sector financiero popular y solidario	871,66	2615,96	226,16	633,16
5104	Intereses y descuentos de cartera de crédito	77305,3	63138,19	101130,77	103941,6
510410	Cartera de créditos de consumo	77247,67	63031,32	101118,74	103891,9
510450	Mora	57,63	106,87	12,03	49,7
5190	Otros intereses y descuentos	114,46	225,6	133,2	195
519090	Otros	114,46	225,6	133,2	195
<b>4</b>	<b>Gastos</b>	<b>48,723.56</b>	<b>26,789.42</b>	<b>66,042.60</b>	<b>63,211.42</b>
41	Intereses causados	46166,96	25373,7	66042,6	63211,42
4103	Obligaciones financieras	10,5	10,5	7,5	4,5
410310	Obligaciones con instituciones financieras del país	10,5	10,5	7,5	4,5
4105	Otros intereses	46156,46	25363,2	66035,1	63206,92
410590	Otros	46156,46	25363,2	66035,1	63206,92
45	Gastos de operación	2556,6	1415,72	0	0
4501	Gastos de personal	1050	0	0	0
450105	Remuneraciones mensuales	1050	0	0	0
4503	Servicios varios	1400	1400	0	0
450390	Otros servicios	1400	1400		
4507	Otros gastos	106,6	15,72	0	0
450705	Suministros diversos	6,6	15,72		
450790	Otros	100	0	0	0
	<b>Saldo neto</b>	<b>29567,86</b>	<b>39190,33</b>	<b>35447,53</b>	<b>41558,32</b>

**Fuente:** Estados financieros CAC “Asociación de Personal Administrativo y de Servicio”

Se procede a realizar el ajuste del balance a la SEPS, con los indicadores PERLAS con la intención de conocer la parte financiera y administrativa de la Caja de Ahorro y Crédito.

Para lo cual se procedió a realizar el ajuste de los Balances a la SEPS. Los estados financieros presenta el comportamiento de las cuentas, la tendencia que muestra si aumenta o disminuye; una vez realizado

el estudio referente a los cuatro años con respecto a los balances y estados de resultados de la caja de ahorro y crédito de la “Asociación de Personal Administrativo y de Servicio” de la Universidad Técnica Particular de Loja; se determina:

El activo total está concentrado en gran medida en el activo exigible lo que representa una actividad normal de la caja de ahorro y crédito ya que es su razón de ser.

En cuentas por cobrar los valores han aumentado en el último año debido al aumento de préstamos; pero esto no sería un problema porque lo pueden recuperar descontado del rol de pagos.

En activos fijos la caja de ahorro y crédito no posee porque utiliza los bienes y muebles de la Universidad.

En cuanto a los ahorros de los socios este cuenta si ha tenido un crecimiento gracias a que los socios si están cumpliendo con sus obligaciones para la caja; en el último año en relación al año anterior 2010.

En los préstamos en el año 2013 se realizó una mayor cantidad de préstamos que en los años anteriores; y en el 2010 se observa menor cantidad de préstamos; pero igual no afectado la productividad de la caja.

El pasivo mantiene un comportamiento regular en los depósitos ya que esta es la manera de cómo se sustenta la caja de ahorro, se ha mantenido a lo largo de estos 4 años a lo largo del periodo ya que son obligatorios.

En cuanto al patrimonio se observa un comportamiento creciente en estos años; debido a que aumentado el número de préstamos otorgados.

En el caso del estado de resultado se considera a los intereses recibidos como la fuente de mayor financiamiento de la caja de ahorro y crédito.

Al analizar que en los años 2012 y 2013 se realizaron préstamos ordinarios los intereses parciales en estos 4 años es superior que en los años 2010 y 2011 por las razones mencionadas.

Durante este periodo vemos que los gastos han sufrido una variación considerable reflejada en los estados financieros, es el efecto de los siguientes hechos: en el 2010 por distribución de intereses, pago a la secretaria; en el 2011 a más de distribución de intereses, pago de socios liquidados y suministros en el 2012; se incrementó por el aumento de socios liquidados y en el 2013 se registró un decrecimiento debido a que ha bajado la compra de suministros, y distribución de intereses.

Del análisis efectuado en el análisis financiero se concluye que la caja de ahorro y crédito ha tenido un crecimiento en sus activos, y sus ingresos lo que muestra que la caja posee solidez financiera.

Se procede a realizar el análisis vertical:

## **A2. Análisis Vertical del Balance General (2010-2011-2012-2013) de la Caja de ahorro y crédito “Asociación de Personal Administrativo y de Servicio”**

En lo que se refiere al balance general de la caja se observa el siguiente comportamiento de cuentas:

Análisis vertical del balance general					
Código	Cuenta	2010	2011	2012	2013
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
11	FONDOS DISPONIBLES	3,41%	16,79%	0,54%	4,92%
1103	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	3,41%	16,79%	0,54%	4,92%
110310	Bancos e instituciones financieras locales	3,41%	16,79%	0,54%	4,92%
13	INVERSIONES	0,00%	0,00%	21,70%	18,40%
1307	MANTENIDAS HASTA SU VENCIMIENTO DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO	0,00%	0,00%	21,70%	18,40%
130720	De 181 a 1 año	0,00%	0,00%	21,70%	18,40%
14	CARTERA DE CRÉDITO	90,06%	75,99%	72,21%	71,21%
1402	CARTERA DE CRÉDITO DE CONSUMO POR VENCER	90,06%	75,99%	72,21%	71,21%
140220	De 181 a 360 días	90,06%	75,99%	72,21%	71,21%
16	CUENTAS POR COBRAR	6,52%	7,21%	5,54%	5,47%
1690	Cuentas por cobrar varias	6,52%	7,21%	5,54%	5,47%
169090	Otras	6,52%	7,21%	5,54%	5,47%
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	94,15%	93,95%	94,50%	94,54%
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	93,93%	90,84%	93,00%	94,26%
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA	93,93%	90,84%	93,00%	94,26%
210105	Depósitos monetarios que generan intereses	93,93%	90,84%	93,00%	94,26%
25	CUENTAS POR PAGAR	0,22%	3,11%	1,51%	0,28%
2590	CUENTAS POR PAGAR VARIAS	0,22%	3,11%	1,51%	0,28%
259090	Otras cuentas por pagar	0,22%	3,11%	1,51%	0,28%
<b>3</b>	<b>CAPITAL</b>	5,85%	6,05%	5,50%	5,46%
36	RESULTADOS	5,85%	6,05%	5,50%	5,46%
3603	Utilidades o Excedentes del ejercicio	5,85%	6,05%	5,50%	5,46%
	<b>PASIVO Y CAPITAL</b>	100%	100%	100%	100%

Fuente: Las Autoras

En la tabla A5, se puede observar que el mayor porcentaje se encuentra en la cartera de crédito que representa el 90.6 % en el año 2010, 75,99% en el 2011, 72,21% en el año 2012 y 71,21% en el 2013 del total de los activos. Su variación se debe a que en el año 2010 se concedieron mayores créditos, mientras que en los años 2011, 2012 y 2013 disminuyeron en porcentajes mínimos. Estos porcentajes son altos ya que la caja de ahorro y crédito, tiene concentrada la mayor parte de su inversión en activos de operación, ya que su principal función es la colocación de dinero.

Dentro del activo también se considera como otra cuenta importante las cuentas por cobrar que son de 6.52% en el año 2010, 7.21% en el 2011, 5.54% en el 2012 y 5.47% en el 2013, que representa los intereses por cobrar de la cartera de crédito.

En relación a los fondos disponibles, en la cuenta bancos e instituciones financieras locales, se encuentra que en el año 2010 es de 3.41%, en el 2011 de 16.79%, en el 2012 de 0.54% y en el año 2013 es de 4.92%, cuyas variaciones son debido a los fondos depositados en las cuentas Cooperativa Manuel Esteban Godoy en el año 2010-2011 y Banco de Machala en el año 2012-2013.

En los pasivos encontramos que el mayor porcentaje se encuentra en las obligaciones con el público, en la cuenta que es depósitos a la vista que encontramos que en el año 2010 es de 93,93%, en el 2011 de 90,48%, el 2012 de 93% y en el año 2013 de 94,26%, estas cuentas corresponden a los depósitos a la vista o ahorros, estos porcentajes son altos debido a la confianza de los socios. Mientras que las cuentas por pagar representan un porcentaje mínimo en el año 2010 es de 0,22%, en el 2011 de 3.11%, en el 2012 de 1.51% y en el 2013 de 0.28%, sus porcentajes son bajos por lo que no representa un riesgo a la institución.

En la cuenta capital es de 5.85% en el año 2010, de 6.05% en el año 2011, de 5,50% en el año 2012, y de 5.46 en el año 2013. Nos muestran porcentajes bajos. Lo que nos da entender que su estructura es adecuada para este tipo de institución, debido que tiene un alto nivel de inversiones, su financiamiento debe estar integrado por el patrimonio y pasivo.



**A3 Análisis Vertical del Estado de Resultados (2010-2011-2012-2013) de la Caja de ahorro y crédito “Asociación de Personal Administrativo y de Servicio**

En lo que se refiere al estado de resultados se observa el siguiente comportamiento de cuentas, tomando el 100% del total de gastos e ingresos:

Análisis vertical del estado de resultados					
Código	Cuenta	2010	2011	2012	2013
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS				
51		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
5101	DEPOSITOS	1,11%	3,96%	0,22%	0,60%
510110	Depósitos en Bancos e instituciones del sector financiero popular y solidario	1,11%	3,96%	0,22%	0,60%
	INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CRÉDITO				
5104		98,74%	95,69%	99,65%	99,21%
510410	Cartera de créditos de Consumo	98,67%	95,53%	99,63%	99,16%
510450	Mora	0,07%	0,16%	0,01%	0,05%
	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS				
5190		0,15%	0,34%	0,13%	0,19%
519090	Otros	0,15%	0,34%	0,13%	0,19%
<b>4</b>	<b>GASTOS</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
41	INTERESES CAUSADOS	94,75%	94,72%	100,00%	100,00%
	OBLIGACIONES FINANCIERAS				
4103		0,02%	0,04%	0,01%	0,01%
410310	Obligaciones con instituciones financieras del país	0,02%	0,04%	0,01%	0,01%
4105	OTROS INTERESES	94,73%	94,68%	99,99%	99,99%
410590	Otros	94,73%	94,68%	99,99%	99,99%
	GASTOS DE OPERACIÓN				
45		5,25%	5,28%	0,00%	0,00%
4501	GASTOS DE PERSONAL	2,16%	0,00%	0,00%	0,00%
450105	Remuneraciones Mensuales	2,16%	0,00%	0,00%	0,00%
4503	SERVICIOS VARIOS	2,87%	5,23%	0,00%	0,00%
450390	Otros Servicios	2,87%	5,23%	0,00%	0,00%
4507	OTROS GASTOS	0,22%	0,06%	0,00%	0,00%
450705	Suministros Diversos	0,01%	0,06%	0,00%	0,00%
450790	Otros	0,21%	0,00%	0,00%	0,00%
	Utilidades o Excedentes del ejercicio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Las Autoras

En la tabla A6, análisis vertical del estado de resultados nos demuestra que el mayor porcentaje se encuentra en intereses y descuentos de cartera de crédito en la cuenta cartera de crédito de consumo en el año 2010 es de 98.74%, en el 2011 de 95.53%, en el 2012 de 99.99% y en el 2013 de 99.99%,

que son los interés que se cobran por la cartera de crédito de consumo. Esto se debe a que la caja se dedica a la intermediación financiera por lo cual la mayoría de sus ingresos provienen de los intereses de los créditos a los socios.

En los gastos el mayor porcentaje se encuentra en intereses causados, en la cuenta otros intereses, dando que en el año 2010 es de 94.75%, en el 2011 de 94.72%, en el 2012 de 100% y en el 2013 de 100%. Esto se debe a la distribución de interés, intereses por los socios liquidados y gastos de administración de la caja.

#### **A4: Entrevista dirigido al personal de la Caja de Ahorro y Crédito**



### **UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA Escuela de Administración De Banca y Finanzas**

#### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE Y SECRETARIA DE LA CAJA DE AHORRO**

#### **Y CREDITO “ASOCIACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO” DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

El objetivo es obtener información para conocer las opiniones de los Directivos de la Caja de Ahorro y Crédito “ASOCIACIÓN DE PERSONA ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO” DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA sobre la gestión que vienen realizando para el Desarrollo Institucional.

1. ¿Conoce usted las normativas legales, reglamentos y estatutos que rigen el funcionamiento de las cajas de ahorro?
2. ¿Cree usted que el personal que labora en la Caja de Ahorros cumple con los requisitos exigidos por la ley y los estatutos para desempeñar los cargos administrativos y financieros?
3. ¿Cuenta la Caja de Ahorros con los Recursos Físicos necesarios para su funcionamiento?
4. ¿Cuenta la Caja de Ahorros con los Recursos Humanos necesarios para su funcionamiento?
5. ¿Cuenta la Caja de Ahorros con el asesoramiento legal y de capacitación para la ejecución de las tareas en el cumplimiento del objeto de la misma?
6. ¿La Caja como Organización está encaminada en base a una Misión, Visión y Objetivos?
7. ¿La Caja cuenta con una reglamento administrativo interno?
8. ¿Considera que la Caja de Ahorro y Crédito necesita una reestructuración como Organización para un mejor desempeño a favor de los socios?
9. ¿Existen socios vinculados en la administración de la Caja de Ahorro Crédito?
10. ¿La organización está acorde con la función de la Caja?
11. ¿Cuál es el principal problema que enfrenta la Caja de Ahorro?

A11: Entrevistas dirigido al personal de la Caja de Ahorro y Crédito

## **A5: Entrevista dirigido al personal de la Caja de Ahorro y Crédito**



### **UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA Escuela de Administración De Banca y Finanzas**

#### **ENTREVISTA DIRIGIDA A LA CONTADORA DE LA CAJA DE AHORRO Y CREDITO “ASOCIACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO” DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

El objetivo es obtener información para conocer la opinión de La Contadora de la Caja de Ahorro y Crédito “ASOCIACIÓN DE PERSONA ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO” DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA sobre la gestión que vienen realizando para el Desarrollo Institucional.

1. ¿Los créditos a que plazo se conceden, monto, tasa de interés y que garantías se solicitan?
2. ¿Cuenta la Caja de Ahorro y Crédito con un manual de funciones que determine la actividad que deben realizar las personas que laboran en la caja?
3. ¿Elaboran el presupuesto anual para realizar las actividades dentro de la Caja de Ahorro y Crédito?
4. ¿Cuenta la Caja de Ahorro y Crédito con un manual operativo que determine la actividad que deben realizar las personas que laboran en la caja?
5. ¿Existe suficiente recursos financieros para satisfacer la demanda de créditos por parte de los socios de la Caja de Ahorro y Crédito?
6. ¿Elaboran el presupuesto anual para realizar las actividades dentro de la Caja de Ahorro y Crédito?
7. ¿Se presentan informes administrativos y Balances semestrales a la Asamblea General?
8. ¿Se realizan comparaciones económicas de acuerdo a los balances con años anteriores para determinar logros obtenidos?
9. ¿Existen archivos de respaldo de las actividades que realizan dentro de la Caja?
10. ¿Se utilizan indicadores para determinar el riesgo crediticio, rentabilidad, liquidez, eficiencia administrativa y eficiencia financiera?
11. ¿Cuál es el principal problema que enfrenta la Caja de Ahorro en lo que se refiere en la parte Administrativa y Financiera?
12. ¿Qué registro contable maneja actualmente la Caja Ahorros?

**A5: Oficio**

Loja, 15 de abril de 2014

Ingeniero

Miguel Ángel Peñarreta

**DIRECTOR DE LA TITULACIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

**EN BANCA Y FINANZAS**


Ciudad.-

De mi consideración:

Como es de su conocimiento tengo a bien informarle que la tesis con título "Diseño e Implementación de Estrategias en el Ámbito Financiero y Administrativo para la Caja de Ahorro y Crédito "Asociación de Personal Administrativo y de Servicio" de la Universidad Técnica Particular de Loja Año 2013, realizada por las egresadas Sharon Carolina Mancheno Jiménez y Diana Paola Ramírez Armijos, de la carrera de Banca y Finanzas y expuesta en la caja de ahorro y crédito, el día lunes 15 de abril de 2014, se encuentra a entera satisfacción por parte de mi persona.

Por lo expuesto anteriormente las estudiantes podrán hacer uso del presente documento para la obtención de su título.

Deseándole éxitos en su vida profesional, me despido.



Atentamente,

Ing. Iván Rojas

## A 6: Ley de Economía Popular y Solidaria



### REGLAMENTO A LA LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Decreto No.1061  
Registro Oficial Suplemento 648 de 27 de febrero de 2012  
Estado: Vigente

Rafael Correa Delgado  
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

#### Considerando:

Que la Constitución de la República en su artículo 283 establece que el sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine; y, que la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios;

Que el artículo 147 de la Carta Magna dispone que es atribución y deber del Presidente Constitucional de la República el expedir los reglamentos necesarios para la aplicación de las leyes, sin contravenirlas ni alterarlas;

Que de acuerdo con la Disposición Transitoria Décimo Séptima de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario el Presidente de la República debe dictar el reglamento a la ley; y,

En ejercicio de la atribución conferida en el artículo 147, número 13 de la Constitución de la República,

**Decreta:** Expedir el siguiente REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

#### Título I DEL ÁMBITO

**Art. 1.- Ámbito y objeto.-** 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.

#### Título III

#### DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

#### Capítulo I

#### DE LAS ENTIDADES ASOCIATIVAS O SOLIDARIAS, CAJAS Y BANCOS COMUNALES Y CAJAS DE AHORRO

**Art. 90.- Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales.-** Son organizaciones que pertenecen al Sector Financiero Popular y Solidario, que realizan sus actividades, exclusivamente, en los recintos, comunidades, barrios o localidades en donde se constituyen y se pueden financiar, con sus propios recursos o con fondos provenientes de programas o proyectos ligados al desarrollo de sus integrantes.

Ejercerán su actividad exclusivamente en un área de influencia que no afecte a otras entidades financieras con estos fines o propósitos.

**Art. 91.- Cajas de ahorro.-** Son las organizaciones integradas por miembros de un mismo gremio o institución; por grupos de trabajadores con un empleador común, grupos familiares, barriales; o, por socios de cooperativas distintas a las de ahorro y crédito.

**Art. 92.- Constitución, organización y funcionamiento.-** La constitución y organización de las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, se regirá por lo dispuesto para las organizaciones comunitarias. El funcionamiento y actividades de estas organizaciones serán determinados por la Junta de Regulación.

## **Capítulo II DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

### **Sección I DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA**

**Art. 93.- Ingreso de socios.-** Los consejos de administración de las cooperativas ubicadas en los segmentos dos, tres y cuatro, podrán delegar la facultad de aceptar socios a la gerencia o administradores de las oficinas operativas.

**Art. 94.- Requisitos para ser designado vocal de los consejos.-** Además de los requisitos contemplados en el estatuto social, en las cooperativas de los segmentos tres y cuatro, al menos dos de los vocales principales de los consejos y sus respectivos suplentes, deberán tener título profesional de tercer nivel, según las definiciones de la ley que regule la educación superior, en profesiones relacionadas con administración de empresas, economía, finanzas, contabilidad, auditoría o jurisprudencia, debiendo las cooperativas, establecer en el reglamento de elecciones, mecanismos que aseguren la participación de socios con el perfil requerido.

La Superintendencia registrará a los vocales de los consejos de las cooperativas de todos los segmentos; y, además, calificará a los vocales en los segmentos tres y cuatro.

**Art. 95.- Requisitos para gerentes.-** Para ser designado Gerente de una cooperativa del segmento uno, el postulante deberá cumplir los requisitos señalados en el estatuto social.

Para el segmento dos el postulante, deberá acreditar conocimientos y experiencia de, al menos, dos años en economía social y solidaria y finanzas solidarias

Para ser designado Gerente de una cooperativa de los segmentos tres y cuatro, el postulante, deberá acreditar título profesional de, al menos, tercer nivel en administración, economía, finanzas, o ciencias afines, de conformidad con la ley que regule la educación superior o experiencia mínima de cuatro años como administrador, responsable de áreas de negocios, financieros o de administración de riesgos, en cooperativas de ahorro y crédito u otras instituciones de la economía social y solidaria y finanzas solidarias.

## **Capítulo III DEL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

**Art. 153.- Control.-** 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 a la misma.

La Superintendencia, ejercerá el control en forma objetiva, profesional e independiente

**Art. 154.- Atribuciones.-** La Superintendencia, además de las señaladas en la ley, tendrá las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir las regulaciones dictadas por los entes de regulación;
2. Conocer y aprobar las reformas a los estatutos de las organizaciones cuya personalidad jurídica haya otorgado la Superintendencia y de aquellas incorporadas, como producto de aplicación de la ley;
3. Registrar los nombramientos de directivos y representantes legales de las organizaciones sometidas a su control;
4. Registrar la adquisición o pérdida de la calidad de integrante de las organizaciones sujetas a su control;
5. Proponer regulaciones para la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario;
6. Revisar los informes de auditorías para su aceptación o formulación de observaciones; y,

7. Las demás atribuciones que le corresponda de acuerdo a la ley y este reglamento.

**Art. 155.- Planes anuales.-** La Superintendencia ejercerá sus atribuciones de control en base a planes anuales, que se elaborarán considerando la naturaleza y segmentos de las organizaciones, la aplicación de los diferentes mecanismos de control y la disponibilidad presupuestaria.

**Art. 156.- Mecanismos de control.-** La Superintendencia, podrá utilizar, según las necesidades y oportunidad, cualquiera de los siguientes mecanismos de control: 1. Inspección;  
2. Examen Especial;  
3. Auditoría; y,  
4. Otros dispuestos por la Superintendencia.  
La Superintendencia normará los procedimientos de los mecanismos de control.

**Art. 157.- Supervisión auxiliar.-** La supervisión auxiliar es una forma de colaboración en las actividades de control y vigilancia asignadas a la Superintendencia, efectuada por organismos de integración y entidades especializadas en actividades de supervisión, previamente calificadas por la Superintendencia en base a las normas, requisitos y procedimientos que ésta determine. La Superintendencia determinará, mediante resolución, las organizaciones sujetas a supervisión auxiliar y los requisitos que deberán cumplir para su calificación las entidades que puedan cumplir esta actividad.

Las entidades de supervisión auxiliar, serán contratadas de entre las previamente calificadas y de conformidad con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

La potestad sancionadora, es indelegable, por tanto, no será materia del contrato de supervisión auxiliar.

**Art. 158.- Atribuciones.-** Son atribuciones del Superintendente, además de las constantes en la ley, las siguientes:

1. Asesorar y absolver consultas sobre los asuntos materia de su competencia;
2. Elaborar y publicar, anualmente, información estadística, financiera y social de las organizaciones sujetas a su control;
3. Formular, aprobar y ejecutar el presupuesto de la Superintendencia; y,
4. Las demás establecidas en el presente reglamento.

**Art. 159.- Delegación y avocación.-** El Superintendente podrá delegar sus atribuciones, a un servidor de menor jerarquía, mediante acto expreso. El delegado responderá directamente de los actos realizados en ejercicio de tal delegación. El Superintendente, podrá conocer asuntos cuya resolución corresponda por atribución propia o por delegación, a los órganos dependientes, cuando lo estime pertinente por motivos de oportunidad y legalidad. La resolución de avocación no será susceptible de recurso alguno.

**Art. 160.- Organización interna.-** La Superintendencia, contará en su organización interna, además de la intendencia mencionada en el artículo 148 de la ley, con las intendencias y unidades administrativas que sean necesarias y que constarán en su estatuto orgánico por procesos.

#### **Capítulo IV DEL INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

**Art. 161.- Funciones del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria.-** Son funciones del instituto, en el marco de su competencia, las siguientes:

1. Brindar apoyo al Comité Interinstitucional;
2. Ejecutar las políticas públicas dictadas por el Comité Interinstitucional;
3. Elaborar y ejecutar planes, programas y proyectos para el fortalecimiento organizativo y funcional de las entidades que forman parte de la Economía Popular y Solidaria;
4. Ejecutar las medidas de fomento, promoción e incentivos que correspondan en favor de las personas y organizaciones sujetas a la ley, y verificar su cumplimiento;
5. Promover y fomentar los circuitos de la Economía Popular y Solidaria;
6. Generar y desarrollar estudios e investigaciones sobre la Economía Popular y Solidaria;



7. Promover y formar capacitadores para las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria;
8. Coordinar la ejecución de sus funciones, con las diferentes instituciones del Estado, organizaciones de la sociedad civil y de la comunidad en general;
9. Proponer al Comité Interinstitucional políticas públicas, para el desarrollo de la economía popular y solidaria, los sectores, organizaciones y personas que lo conforman;
10. Estimular y coordinar la cooperación entre las instituciones del Estado, gobiernos autónomos descentralizados, organizaciones de la sociedad civil y de la comunidad en general, en acciones y programas dirigidos al desarrollo y fomento de la economía popular y solidaria;
11. Diseñar e implementar estrategias de inserción y participación de las personas y organizaciones de la economía popular y solidaria en los mercados público y privado, propiciando relaciones directas entre productores y consumidores;
12. Las demás establecidas en la ley y el reglamento.

**Art. 162.- Estructura interna.-** El instituto estará organizado de conformidad con el estatuto orgánico por procesos aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

**Art. 163.- Atribuciones del Director General.-** Son atribuciones del Director General del instituto, además de las establecidas en el artículo 157 de la ley, las siguientes:

1. Fijar los objetivos generales y las metas anuales y plurianuales de los programas y proyectos del instituto, en concordancia con las políticas trazadas por el Comité Interinstitucional;
2. Coordinar con el Ministerio de Inclusión Económica y Social las prioridades y estrategias para el fomento y promoción de las personas y organizaciones de la Economía Popular y Solidaria;
3. Presentar ante el Comité Interinstitucional y el Ministerio de Inclusión Económica y Social propuestas de políticas públicas para el fomento y desarrollo de la economía popular y solidaria;
4. Presentar ante las entidades estatales competentes propuestas de regulación para la Economía Popular y Solidaria;
5. Presentar ante el Comité Interinstitucional y el Ministerio de Inclusión Económica y Social los informes que le sean requeridos; y,
6. Definir el modelo de gestión del instituto.

## **Capítulo V DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS**

**Art. 164.- Operaciones.-** La corporación, podrá realizar las siguientes operaciones:

1. Desarrollar y operar mecanismos de fondeo, servicios financieros y transaccionales;
2. Otorgar servicios financieros y crediticios de segundo piso;
3. Contratar préstamos internos y externos, con la autorización previa de su Directorio;
4. Emitir obligaciones, bonos y títulos propios de la Corporación, con las condiciones, plazos y denominaciones que determine el Directorio, a fin de captar recursos, para el mantenimiento de su liquidez;
5. Invertir sus recursos, de conformidad con las políticas dictadas por el directorio, bajo criterios de seguridad, liquidez y sostenibilidad;
6. Canalizar y administrar recursos provenientes de entidades públicas o privadas nacionales o extranjeras, aplicando mecanismos de gestión financiera, tales como, constitución de fideicomisos, encargos fiduciarios y convenios de administración de fondos, en beneficio de las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario, previa la suscripción de los convenios de gestión respectivos, dentro del marco de sus competencias;
7. Invertir en emprendimientos productivos de iniciativas de las personas y organizaciones amparadas por la ley;
8. Subastar la cartera originada en operaciones con instituciones del Sistema Financiero Popular y Solidario; y,
9. Otorgar garantías crediticias a favor de emprendedores del Sector de la Economía Popular y Solidaria, con cargo al fondo que creará para el efecto. Para la realización de las operaciones previstas en el presente artículo, la Corporación deberá contar con la autorización previa de la Superintendencia y observar las disposiciones del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, las regulaciones dictadas por la Junta de Regulación y las normas de su estatuto social.

## A7: Presupuesto Para POA

### Crecimiento y Rentabilidad

**Objetivo Estratégico N° 1: Implementar servicios de captación de ahorros:** Es necesario ampliar el portafolio de los productos y servicios que presta la Caja de Ahorro y Crédito, a través del diseño y elaboración.

Estrategia	Actividades	Responsable	Duración	Recursos	Costos	Resultados
<b>1 Crear nuevos productos,</b> para mejorar la rentabilidad de la caja y solventar las necesidades de los socios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Realizar un estudio de mercado para crear productos, con su respectiva política de crédito. (conocer las necesidades de los socios).</li> <li>Determinar los costos de la implementación de los servicios.</li> <li>Diseñar los nuevos productos y sus medios publicitarios.</li> <li>Evaluación del nuevo producto y lanzamiento.</li> <li>Promocionar tasas de interés atractivas para el ahorro, para que los socios se impulsen a ahorrar mediante planes de ahorro a corto, mediano y largo plazo.</li> </ol>	Asamblea General	5 meses	Suministros de oficina RR.HH . Computador Impresora Copias Transporte Infocus	\$ 300	Mejora e incrementos de los servicios financieros
<b>2 Ampliar cobertura con un nuevo punto de atención,</b> mejorando la atención al socio que facilite sus transacciones financieras ofreciéndole un servicio eficiente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Crear un programa de atención y comunicación a través del internet, para facilitar publicidad, estados de cuenta y transacciones financieras.</li> <li>Fortalecer los servicios que se brindan a través del internet (Transferencias), que faciliten la información y medios de pagos para que los clientes utilicen como medios seguros para sus transacciones</li> </ol>	Asamblea General	4 meses	Impresora Suministros de oficina RR.HH . Computador Impresora Copias Transporte Infocus	\$ 400	Mejora e incrementos de los servicios y productos financieros

**Objetivo estratégico N° 2: Promover el crecimiento económico y financiero de la caja:** Mediante este objetivo la caja contribuirá a una gestión más eficiente brindando valor económico a la caja.

Estrategia	Actividades	Responsable	Duración	Recursos	Costos	Resultados
<b>1 Inversión:</b> La caja incrementará su posición económica mediante inversiones en entidades financieras, para percibir un mayor rendimiento.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar las oportunidades de inversión en bancos o cooperativas.</li> <li>Los excedentes ubicarlos en inversiones.</li> <li>Realizar inversiones temporales considerando criterios de liquidez y rentabilidad.</li> </ol>	Asamblea General	1 mes	Suministros de oficina RR.HH. Computador Impresora Copias Transporte Infocus Dispositivos de almacenamiento (Pen Driver)	\$ 200	Incremento del rendimiento en la institución
<b>2 Incrementar el ingreso de nuevos socios a la caja:</b> Incrementar la rentabilidad de la caja, mediante la admisión de nuevos socios que laboren en la universidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Realizar un estudio de mercado, aplicando encuestas para conocer el interés de ser socios en la caja de ahorro.</li> <li>Diseñar estrategias de captación para los nuevos socios.</li> <li>Incrementar las captaciones de préstamos y ahorros.</li> <li>Ejecutar campañas para la captación de nuevos socios de la UTPL a la entidad financiera, mediante visitas a los diferentes departamentos de la universidad.</li> <li>Incrementar el 20% de socios con respecto al periodo anterior.</li> </ol>	Asamblea General	5 meses	Radio Vallas publicitarias Suministros de oficina RR.HH. Computador Impresora Copias Transporte	\$ 500	Incrementar el ingreso de nuevos socios a la institución.

### Mejorar Procesos Internos

**Objetivos estratégico N° 3: Implementar y actualizar el hardware de acuerdo a las necesidades de la caja:** Es necesario implementar la tecnología dentro de la caja de ahorro y crédito, para un mejor desempeño, que sea eficiente y eficaz garantizando su permanencia en el tiempo.

Estrategia	Actividades	Responsable	Duración	Recursos	Costos	Resultados
<p><b>1 Implementar y actualizar el hardware de acuerdo a las necesidades de la caja.</b> El objetivo es estar actualizados constantemente a los requerimientos del mercado, e implementar un nuevo sistema contable que permita optimizar recursos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar un nuevo sistema contable de acuerdo a las necesidades de la caja que garantice la fluidez de información contable para fomentar la productividad de la caja.</li> <li>2. Equipos de computación con un diagnóstico y reparación satisfactoria para el buen funcionamiento de la institución</li> <li>3. Actualizar un sistema contable rápido y oportuno que permita aprovechar todos los recursos que se puedan obtener de él.</li> <li>4. Contratar a un profesional informático para que realice un sistema contable computarizado.</li> <li>5. Implementación y actualización de equipos de computación</li> <li>6. Comunicar a los socios de un nuevo sistema contable.</li> </ol>	Asamblea General	1 mes	<p>Suministros de oficina RR.HH. Computador Impresora Copias Transporte</p> <p>Dispositivos de almacenamiento (Pen Driver)</p>	\$ 1.500	Permitirá el desarrollo de actividades operativas.
<p><b>2 Actualización en la comunicación de los socios.</b> El objetivo es estar en contacto con los socios conocer sus necesidades y que estén al tanto de los nuevos proyectos que se realicen en la caja, así mismo tener datos actualizados</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un nuevo sistema que facilite la comunicación entre los socios y la caja.</li> <li>2. Desarrollar un sistema que detalle las transacciones, sus pagos, facilitando a la caja sus operaciones financieras.</li> <li>3. Contratar a un ingeniero en sistemas de comunicación para actualizar la comunicación.</li> <li>4. Contratar un ingeniero en sistema que facilite un programa para la actualización de información de los socios.</li> </ol>	Gerente General	1 mes	<p>Suministros de oficina RR.HH. Computador Impresora Copias Transporte</p>	\$ 700	Una adecuada plataforma electrónica para la caja de ahorro y crédito.

de todos los socios para facilitar las transacciones dentro de la caja.						
---	--	--	--	--	--	--

**Contar con una gestión financiera que permita el control financiero y toma de decisiones y permita evitar riesgos financieros**

**Objetivo Estratégico N° 4: Ser reconocidos como una caja de ahorro y crédito transparente:** El objetivo es ser una caja transparente mediante la implementación de procesos operativos y de gestión orientados a la transparencia, adoptando buenas prácticas de gobierno corporativo.

Estrategia	Actividades	Responsable	Duración	Recursos	Costos	Resultados
Ser una caja transparente mediante la implementación de procesos operativos y de gestión orientados a la transparencia, adoptando buenas prácticas de gobierno corporativo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Contratación de una contadora, y un ingeniero en Finanzas.</li> <li>Desarrollar los estados financieros semestralmente y publicarlos a la directiva y socios.</li> <li>Realizar al término de cada periodo contable un diagnóstico financiero, que le permita conocer la situación de la caja.</li> <li>Mantener auditorías, conforme lo crea conveniente la caja de ahorro y crédito.</li> </ol>	Asamblea General	3 meses	Suministros de oficina RR.HH. Computador Impresora	\$ 1500	Lograr una gestión financiera eficiente.

#### Planificación y Gestión Administrativa

**Objetivo Estratégico N° 5: Crear cultura organizacional**

Estrategia	Actividades	Responsable	Duración	Recursos	Costos	Resultados
Desarrollar una cultura organizacional a través de estructuras, sistemas y procesos que mejoren la gestión gerencial, flexibilidad y el rumbo de la caja. Para	<ol style="list-style-type: none"> <li>Contratación de un ingeniero en finanzas para capacitar en cultura organizacional.</li> <li>Mejorar los conocimientos, habilidades del personal para lograr propósitos y conductas de desarrollo y automotivación.</li> <li>Capacitación continua para dar apoyo al</li> </ol>	Asamblea General	3 meses	Suministros de oficina RR.HH. Computador Impresora Transporte	\$ 700	Mejorar el rumbo de la caja al cumplimiento de metas.

que tanto los socios como la directiva sepan a dónde quiere ir la institución.	<p>fortalecimiento de la caja, cambiando actitudes y fomentado la comunicación, e integración del personal.</p> <p>4. Diseñar roles para el personal para que sean líderes en sus áreas de trabajo.</p> <p>5. Cumplir con los valores y principios para dar valor a la caja.</p> <p>6. Escuchar, participar e investigar para tomar decisiones, mejorando la integración en todo el personal.</p>					
--	---	--	--	--	--	--

### Desarrollo del talento humano

**Objetivo Estratégico N° 6: Ejecutar un plan de capacitación:** Formular y ejecutar un plan de capacitación, para que los socios y la directiva tengan conocimientos básicos en finanzas y contabilidad, como exige la SEPS, impulsando el desarrollo y la superación del talento humano en el manejo de la caja.

Estrategia	Actividades	Responsable	Duración	Recursos	Costos	Resultados
<p><b>1 Detección de necesidades y ejecución del plan de capacitación:</b> El objetivo es conocer las necesidades tanto del socio como la directiva. Diseñar un plan de capacitación donde los socios y directivos identifiquen sus necesidades, para contribuir con el desarrollo de la Caja.</p>	<p>1. Elaborar test de evaluación, aplicando la encuesta para conocer las necesidades tanto del socio como la directiva, que contribuirá al desarrollo de la caja que permitan alcanzar objetivos institucionales.</p> <p>2. Aplicar test de evaluación, en los que tendrá los socios conocimientos de la SEPS, contabilidad, administración financiera, finanzas, riesgo financiero y cultura de ahorro.</p> <p>3. Aplicar test de evaluación, en los que tendrá el personal conocimiento en atención al cliente, crédito, SEPS, conocimientos en contabilidad y finanzas.</p> <p>4. Implementar un sistema de sugerencias para facilitar las necesidades</p>	Asamblea General	3 meses	<p>Suministros de oficina</p> <p>RR.HH.</p> <p>Computador</p> <p>Impresora</p> <p>Copias</p> <p>Transporte</p> <p>Infocursos</p> <p>Dispositivos de almacenamiento (Pen Drive)</p>	\$ 700	Mejorar los conocimientos de la institución.

	de los socios como la directiva.					
<b>2 Plan de incentivos:</b> Motivar a la directiva y socios para que puedan desempeñar sus labores cotidianas con eficiencia y eficacia manteniendo estabilidad en la caja de ahorro y crédito.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivar a la directiva a que desarrollen correctamente sus funciones diarias.</li> <li>2. Incentivar a los socios a ahorrar más.</li> <li>3. Entregar incentivos económicos a la directiva como recompensa por su excelente desempeño.</li> <li>4. Compra de un obsequio a los socios que ahorren más y a quienes abran nuevas cuentas</li> </ol>	Asamblea General	6 meses (2 veces al año)	Impresora Suministros de oficina RR.HH. H. Computador Impresora Copias Transporte Infocursos	\$ 400	Incentivar a la directiva a desarrollar correctamente sus funciones diarias.

#### Adecuarse a la normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

**Objetivo Estratégico: Adecuarse a la normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria**

Estrategia	Actividades	Responsable	Duración	Recursos	Costos	Resultados
Se requiere adecuar a la normatividad de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria la estructura e implementar y actualizar los manuales de acuerdo a la nueva ley.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar los manuales, reglamentos e instructivos acordes a la realidad actual de la caja y a la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria.</li> <li>2. Regirse al plan de cuentas para facilitar la aplicación de los registros contables. Este deberá ser sistemático en ordenamiento y presentación; ser flexible y capaz de aceptar nuevas cuentas</li> </ol>	Asamblea General	2 meses	Suministros de oficina RR.HH. Computador Impresora Transporte	\$ 200	Regulación de la caja a la normativa de la SEPS.

**El presupuesto para el plan estratégico es de \$6800**