



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN ECONOMÍA CON MENCIÓN EN FINANZAS Y  
PROYECTOS CORPORATIVOS**

“TRABAJO DE TITULACIÓN EXAMEN COMPLEXIVO”  
PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN ECONOMÍA  
CON MENCIÓN EN FINANZAS Y PROYECTOS CORPORATIVOS

**“DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORAS PARA  
INCREMENTAR LA CAPTACIÓN DE SOCIOS EN LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS  
CONTROLADORES DE TRÁNSITO AÉREO DEL ECUADOR”**

AUTORA: ING. NANCY KARINA TAPIA YAGUAL  
TUTORA: ECON. ROSA ELVIRA SALAZAR CANTUÑÍ, MSC

GUAYAQUIL - ECUADOR

ABRIL, 2016

 Presidencia de la República del Ecuador		 Plan Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes		 SENESCYT <small>Agencia Nacional de Políticas Públicas Ciencia, Tecnología e Innovación</small>	
<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA</b>					
<b>FICHA DE REGISTRO ESTUDIO DE CASO EXAMEN COMPLEXIVO</b>					
<b>TÍTULO: DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORAS PARA INCREMENTAR LA CAPTACIÓN DE SOCIOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS CONTROLADORES DE TRÁNSITO AÉREO DEL ECUADOR.</b>					
<b>AUTOR: ING. NANCY KARINA TAPIA YAGUAL</b>			<b>REVISORES:</b>		
<b>INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL</b>			<b>FACULTAD: CIENCIAS ECONÓMICAS</b>		
<b>PROGRAMA: MAESTRÍA EN ECONOMÍA CON MENCIÓN EN FINANZAS Y PROYECTOS CORPORATIVOS</b>					
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN: MAYO 2016</b>			<b>NO. DE PÁGS:34</b>		
<b>ÁREA TEMÁTICA:</b> <b>FINANZAS</b>					
<b>PALABRAS CLAVES:</b> <b>Administración financiera, Cooperativa de Ahorro y Crédito, Controladores de Tránsito Aéreo, Entidad financiera, Plan de mejoras.</b>					
<b>RESUMEN:</b> <b>SE REALIZÓ UN ESTUDIO DE LA PROBLEMÁTICA EXISTENTE, QUE A GROSU MODO ES LA FALTA DE CAPTACIÓN DE CLIENTES EN LA COOPERATIVA, QUE EN EL CORTO Y MEDIANO PLAZO ES PROBABLE QUE CIERRE SUS OPERACIONES. CON LA AYUDA DE ENCUESTAS SE ELABORÓ LA PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS CONTROLADORES DE TRÁNSITO AÉREO EN EL ECUADOR, ESTABLECIÉNDOSE LAS DEBIDAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>					
<b>N° DE REGISTRO(en base de datos):</b>			<b>N° DE CLASIFICACIÓN:</b> N°		
<b>DIRECCIÓN URL (estudio de caso en la web)</b>					
<b>ADJUNTO URL (estudio de caso en la web):</b>					
<b>ADJUNTO PDF:</b>			<input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> X		<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTORES/ES:</b>			<b>Teléfono:</b> 0987210637		<b>E-mail:</b> nktapia@hotmail.com
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCION:</b>			<b>Nombre: Econ. Natalia Andrade Moreira</b> <b>MSc. Secretaria de la Facultad de CC. EE.</b> <b>Teléfono: 042293083</b>		

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutora del estudiante **Ing. Nancy Karina Tapia Yagual**, del Programa de Maestría en Economía con mención en Finanzas y Proyectos Corporativos, nombrado por la Decana de la Facultad de Ciencias Económicas **CERTIFICO:** que el estudio de caso del examen complejo titulado “Desarrollo de un plan de mejoras para la captación de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Controladores de Tránsito Aéreo del Ecuador”, en opción al grado académico de Magíster (Especialista) en Economía con mención en Finanzas y Proyectos Corporativos, cumple con los requisitos académicos, científicos y formales que establece el Reglamento aprobado para tal efecto.

**Atentamente**

**Econ. Rosa Elvira Salazar Cantuñí. MSc.  
TUTORA**

Guayaquil, abril del 2016

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, me corresponden exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL”

---

**FIRMA**

**ING. NANCY KARINA TAPIA YAGUAL**

## **DEDICATORIA**

*Dedico este trabajo con especial amor y cariño a mis hijos Ethan, Giulianna y Karina, que son el motor principal que mueve mi vida, sin ellos no sería posible la culminación de este trabajo.*

*A mi amado esposo Antonio, por su amor, comprensión y paciencia.*

*A mi madre querida Nancy, por su apoyo incondicional, su ejemplo y sus invaluable palabras de aliento.*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios como ser supremo de todo lo creado, guía y luz en mi camino.*

*A mi familia, mi esposo Antonio, mis hijos Ethan, Giulianna y Karina, por todo el amor y  
la comprensión brindados.*

*A mi madre querida, Nancy, mis suegros, Don Efrèn y Doña Berta, quienes tuvieron para  
mi, palabras de aliento cuando ya todo parecía inalcanzable.*

*A la Universidad de Guayaquil, por darme la oportunidad de terminar con éxito esta  
etapa de mi vida*

*A la Econ. Rosita Salazar C, MsC., quien me guió académicamente en el desarrollo de  
este trabajo investigativo, mi eterno agradecimiento.*

*A los directivos y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los  
Controladores de Tránsito Aéreo del Ecuador, por toda la ayuda brindada para la  
culminación de este proyecto.*

*Gracias a todos*

“Hay hombres que luchan un día y son buenos.  
Hay otros que luchan un año y son mejores.  
Hay quienes luchan muchos años, y son muy buenos.  
Pero hay los que luchan toda la vida, esos son los imprescindibles.”

Bertold Brecht

## **ABREVIATURAS**

COSEDE: Corporación de Seguro de Depósitos Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

SEPS: La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

ATS: Air Traffic Controller (Controlador de Tráfico Aéreo).

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

REPOSITORIO .....	III
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	III
DECLARACIÓN EXPRESA.....	IV
DEDICATORIA .....	V
AGRADECIMIENTO .....	VI
ABREVIATURAS .....	VII
ÍNDICE DEL CONTENIDO.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XI
RESUMEN .....	XII
ABSTRACT .....	XIII
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	1
1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	3
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.5. PREMISA .....	5
1.6. SOLUCIÓN PROPUESTA .....	5
<b>2. DESARROLLO .....</b>	<b>6</b>
2.1. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1.1. Teorías generales. ....	6
2.1.2. Teorías sustantivas.....	9
2.1.3. Teorías empíricas.....	9
<b>2.2. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>10</b>
2.2.2. Dimensiones. ....	11
2.2.3. Instrumentos. ....	11
2.2.4. Unidad de análisis.....	12
2.2.5. Gestión de datos. ....	12
2.2.6. Criterios éticos.....	12
2.2.7. Resultados.....	12
2.2.8. Discusión. ....	25

<b>3. LA PROPUESTA</b> .....	26
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	32
Conclusiones: .....	32
Recomendaciones .....	34
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	36
<b>ANEXO 1</b> .....	37
<b>ANEXO 2</b> .....	38

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: CDIU del estudio de caso.....	11
Tabla 2: Género de los encuestados .....	14
Tabla 3: Edad de los encuestados .....	15
Tabla 4: Antigüedad de los socios .....	16
Tabla 5: Veces que los socios han visitado la cooperativa.....	17
Tabla 6: Razones de la visita de los socios.....	18
Tabla 7: Satisfacción con la atención recibida .....	19
Tabla 8: Conocimiento de productos y servicios ofrecidos por la cooperativa.....	20
Tabla 9: Préstamos realizados en el último año .....	21
Tabla 10: Participación en alguna asamblea general de socios .....	22
Tabla 11: Recomendación para algún compañero de trabajo.....	23
Tabla 12: Plataforma tecnológica que podría aplicar la cooperativa.....	24

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Árbol de problemas.....	2
Figura 2: Género de los encuestados .....	14
Figura 3: Edad de los encuestados.....	15
Figura 4: Antigüedad de los socios .....	16
Figura 5: Veces que los socios han visitado la cooperativa .....	17
Figura 6: Razones de la visita de los socios .....	18
Figura 7: Satisfacción con la atención recibida .....	19
Figura 8: Conocimiento de productos y servicios ofrecidos por la cooperativa ...	20
Figura 9: Préstamos realizados en el último año .....	21
Figura 10: Participación en alguna asamblea general de socios.....	22
Figura 11: Recomendación para algún compañero de trabajo .....	23
Figura 12: Plataforma tecnológica que podría aplicar la cooperativa .....	24

## RESUMEN

En el presente estudio de caso se determinó como objetivo principal el análisis de la disminución de socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Controladores de Tránsito Aéreo del Ecuador, la cual es una entidad financiera que se encarga de captar dinero y colocarlo vía créditos al personal activo de la Dirección de Aviación Civil del Ecuador. Mediante un estudio de campo que se realizó en la propia entidad financiera, aplicando encuestas abiertas a los socios se obtuvieron resultados que reflejan en parte la problemática; así como entrevistas directas al presidente del Consejo de Participación y al Gerente. La aplicación de la propuesta dentro de este estudio de caso, que comprende principalmente el desarrollo del plan de mejoras para la captación de nuevos socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ATC, dentro de la parte administrativa y financiera, fortaleciendo estrategias que ayuden a enfrentar el cierre definitivo de la entidad financiera.

### **Palabras claves:**

Administración financiera, Cooperativa de Ahorro y Crédito, Controladores de Tránsito Aéreo, Entidad financiera, Plan de mejoras.

## ABSTRACT

In this case study analysis decreased partners credit union of Air Traffic Controllers of Ecuador was determined as main objective, which is a financial institution that handles raise money and place via Credit the assets of the Civil Aviation of Ecuador staff. Through a field study that was made in the financial institution itself, applying open polls to partners, results partly they reflect the problems were obtained; and direct the Chairman of the Board and the Managing Participation interviews. The implementation of the proposal in this case study, which includes the development of improvement plan to attract customers of the credit union, within the administrative and financial side, strengthening strategies to address the decommissioning of the financial institution.

**Keywords:**

Financial management, credit union, air traffic controllers, financial institution, Improvement Plan.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Controladores de Tránsito Aéreo en el Ecuador, es una entidad financiera que se dedica a canalizar el ahorro de los socios, con el objetivo de dinamizar los ingresos de los clientes, sin embargo existen falencias y una de ellas es la disminución de los socios de la entidad financiera.

El objeto de estudio para el caso a tratar es banca y finanzas, mientras que el campo de la investigación es el análisis de la captación de socios de la cooperativa, con el plan de mejoras que es la propuesta a implementar se puede aumentar los clientes de esta institución financiera.

Luego del desarrollo de la estructura de la propuesta se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo, llegando a concluir que la propuesta es viable debido a que con el diseño de un plan de mejoras en la cooperativa de ahorro y crédito se fortalecerán aspectos administrativos, contables y financieros que hagan aumentar la cartera de clientes en dicha institución y por ende las captaciones en inversiones nuevas.

Para el desarrollo del presente estudio, se enfocará el análisis en la captación de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Controladores de Tránsito Aéreo del Ecuador.

### **1.1.PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿El desarrollo de un plan de mejoras incrementará los clientes y las captaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Controladores de Tránsito Aéreo del Ecuador?

### **1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El problema central es la disminución de socios, debido a que se carece de un plan estratégico acorde a la realidad de la Cooperativa, que ha incurrido en un mal manejo financiero, servicios y productos financieros poco competitivos que los que ofrece el mercado financiero, tampoco existe un plan de mercadeo; la disminución del poder adquisitivo de los socios, gracias a la crisis económica a nivel mundial y nacional, en gran medida al congelamiento de los salarios por más de 10 años a los empleados de la Aviación Civil; retiro por jubilación de socios. El estudio se lo realizará enmarcado en el año 2016, donde también se realizaron dichas encuestas y entrevistas en el mes de marzo de dicho año.

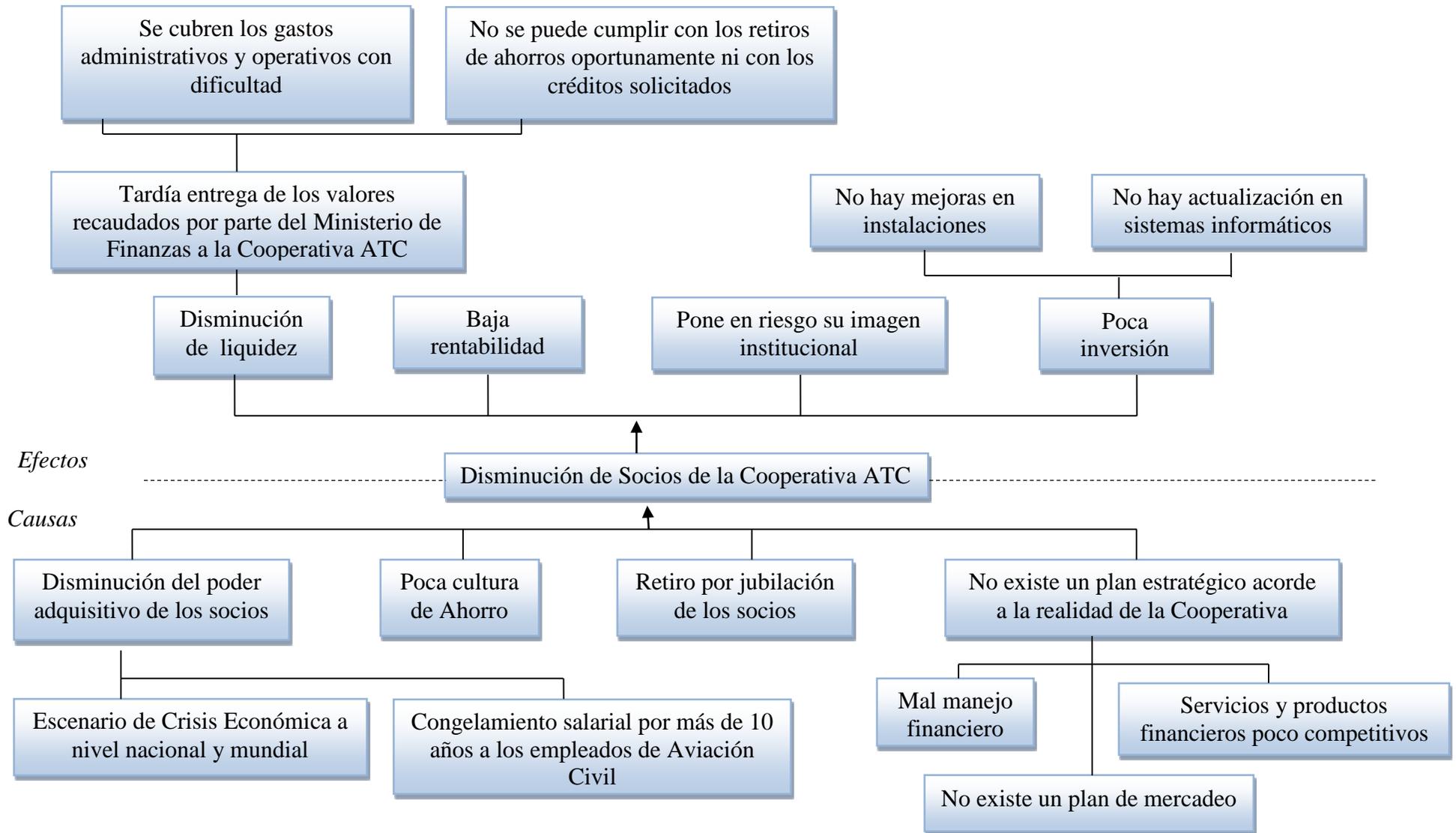


Figura 1 Árbol de problemas

Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

El objetivo de la investigación es dinamizar las funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, evitar que cierre por falta de socios, clientes y captaciones, al ser una entidad financiera poco conocida los usuarios temen por sus depósitos y sus congelamientos, sin embargo, al ser una institución de constitución legal y aceptada en el Ecuador, se encuentra amparada por el organismo rector, es decir, la Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 308, el cual sostiene lo siguiente:

Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable. El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura. La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado. Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia. Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas.(Ecuador, 2009)

En base a toda esta normativa constitucional se sustenta el estudio investigativo, es decir, que dicho documento legal ampara los depósitos realizados en las entidades financieras y por ende en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, prohibiendo el congelamiento parcial o definitivo de los capitales de los cuenta ahorristas en el Ecuador.

Otro de los justificativos para el presente estudio investigativo es cumplir con el objetivo tres del Plan Nacional del Buen Vivir, el cual sostiene: Mejorar la calidad de vida de la población, es decir que con el plan de mejoras para la cooperativa de ahorro y crédito se podrá incrementar sus clientes, no cerrará sus actividades y generará empleo e incremento de socios, mejorando así sus ingresos y calidad de vida intrafamiliar.(Vivir, 2009)

Hay que destacar que existe un depósito seguro y gratuito para las entidades financieras, en la apertura de cualquier cuenta que esté asegurada con dicho sistema, por ende dicha cooperativa cuenta con el seguro, que es asumido por la entidad mensualmente

con un aporte establecido en la norma vigente, dicho aporte se lo hará a la Corporación de Seguro de Depósitos Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados (COSEDE).

Conforme al Artículo 328 del Código Orgánico Monetario y Financiero: El monto que está asegurado por el Seguro de Depósitos está dirigido a las personas naturales o jurídicas y será diferenciado por cada uno de los sectores financieros asegurados.(Financiero, 2010)

Toda esta justificación se basa en la parte legal, sin embargo también se justifica el trabajo de manera práctica y teórica. En la práctica se lo justifica debido a las estadísticas proporcionadas por la cooperativa de ahorro y crédito, cuando en el año 2015 existieron un registro de 133 socios, mientras que en el año 2016 disminuyeron a 129 socios, es decir, se han retirado 4 socios, y existen sólo dos empleados, son estadísticas reales, que estima el cierre de la cooperativa de ahorro y crédito.

Mientras que la justificación teórica se basa en los libros de estrategia y plan de mejoras financieros, administrativos y contables, que se revisan para el desarrollo de este estudio de caso, entre los libros examinados y teorías propuestas se encuentran la de Fayol, el cuál sostiene que una vez que se han constituido el grupo social y laboral, es necesario hacerlo funcionar, y para esto se necesita del cumplimiento de una serie de procesos, que serán revisados metódicamente en el marco teórico de este análisis.

Así mismo, Taylor, manifestaba que el papel esencial del gerente es exigir una planeación de tareas, que los empleados deben cumplir y realizarlas, las tareas y el trabajo hacían desarrollar a la empresa o entidad productiva.

En base a todas estas teorías se justifica el estudio que se ha propuesto, es decir, existe justificación legal, práctica y teórica, en estos tres aspectos se sustenta y justifica el análisis del estudio de caso.

#### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **Objetivo general**

Desarrollar un plan de mejoras para incrementar la captación de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Controladores de Tránsito Aéreo del Ecuador.

##### **Objetivos específicos**

- ✓ Analizar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Controladores de Tránsito Aéreo en el Ecuador.

- ✓ Cuantificar mediante una encuesta los socios activos y la opinión de los clientes acerca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Controladores de Tránsito Aéreo en el Ecuador.
- ✓ Diseñar un plan de mejoras que ayude con la apertura de nuevos clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Controladores de Tránsito Aéreo en el Ecuador.

### **1.5. PREMISA**

La premisa del trabajo a investigar es el análisis del problema de la disminución de socios, dicho problema observado se pretende solucionar mediante el diseño de un plan de mejoras administrativas y financieras que ayudará a incrementar los clientes y por ende las captaciones de la entidad financiera, direccionado al cumplimiento de objetivos y metas, lo que hacen llevar un control y buen funcionamiento de la Cooperativa.

### **1.6. SOLUCIÓN PROPUESTA**

La solución propuesta es la elaboración de un plan de mejoras que ayude a fortalecer los aspectos administrativos, mediante el cumplimiento de objetivos y metas dentro de la entidad financiera.

## 2. DESARROLLO

### 2.1. MARCO TEÓRICO

#### 2.1.1. Teorías generales.

##### **Planeación estratégica y financiera**

El trabajo realizado por Rodríguez (2012), titulado: “La planeación financiera y estratégica y su aplicación en las empresas cooperativas”, realizado en Chile; dicho trabajo le permite demostrar que el diseño de un plan de mejoras ayuda a elevar la competitividad dentro de las cooperativas, el autor analizó una evaluación estratégica a través del cumplimiento de metas trazadas, para esto diseñó indicadores de gestión dichos resultados se muestran a continuación. (Rodríguez, 2012)

Toda planeación se basa en un diagnóstico organizacional, en este estudio el autor pretende analizar aspectos internos y externos de las cooperativas de ahorro y crédito, para esto realizó un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de dicha entidad financiera, un análisis FODA le permite ampliar la visión del problema, y aplicando la técnica de grupos focales obtuvo el siguiente resultado:

La baja rentabilidad (1,28% sobre activos) de la cooperativa se debe a las diversas causas: la alta morosidad de cartera (15%), restricción al crédito (13% sobre activos netos), y altos gastos operativos (24,5% sobre promedio de activos). Estos resultados evidencian que la planeación estratégica es un proceso que parte de la organización y jerarquía funcional y de las necesidades, que se deben cumplir con el transcurso del tiempo de manera eficiente y eficaz.

De acuerdo con Gómez (2012) y su trabajo realizado: “Aspectos estratégicos en una empresa”, realizado en Colombia, el autor señala que todo ciudadano es único responsable de inyectar energías de positivismo, influenciando un mejor entorno y un mejor país; aún más las empresas financieras que tienen la responsabilidad de colocar conscientemente fondos y capitales en inversiones de nuevos proyectos, para el desarrollo de una sociedad tan compleja como la colombiana, donde al parecer todo se encuentra bien, sin embargo, la realidad es otra. (Gómez, 2012)

Muchos gobiernos de turno por querer adaptar o copiar modelos exitosos de países desarrollados han fracasado, debido a que el sistema financiero e institucional es diferente, poseen otros componentes, otro entorno, y no necesariamente contribuyen al país en su conjunto. A partir de esto, hay que recalcar que esta tesis de grado fue realizada en un sector poco explorado en Colombia, que son los fondos de ahorro de las agrupaciones artísticas,

las cuales poseen e incorporan una dinámica empresarial que responde a un modelo competitivo y altamente globalizado.

Barreiros (2012), el autor en su libro denominado “Planeación estratégica institucional” sostiene que en la actualidad con grandes cambios de corte político, económico y sociocultural, las empresas se ven afectadas interna y externamente, por lo que es necesario recurrir a la planificación estratégica, la cual sirve como herramienta única para el desarrollo de las actividades que realice la empresa.(Barreiros, 2012)

También es necesario hacer hincapié en los cambios de corte tecnológico, la aparición de la nanotecnología y la sustitución de la robótica por la mano de obra humana, en la actualidad existen software capaces de suprimir dicho trabajo, sin embargo, dentro de las empresas existe una falta de organización departamental que ayude a fortalecer estos aspectos profundamente importantes.

Analizando lo que sostienen Johnson & Scholes (2012), la planeación financiera estratégica, es la disposición y administración de recursos financieros que hacen cumplir los objetivos propuestos en el corto y mediano plazo de las empresas de servicios financieros de Lima Metropolitana, los recursos y objetivos que se requieren alcanzar se los debe hacer en base a una planificación que se desarrolle o estructure adecuadamente. (Scholes, 2012)

La disciplina de la administración ha cambiado grandemente al pasar de los años, añadiendo un sinnúmero de conocimientos o aspectos que se direccionan en la administración estratégica, debido a que el concepto dirige la buena administración y para esto, es necesario las estrategias a implementar, englobando la concepción de una organización jerárquica que plantea métodos y técnicas, para el cumplimiento de objetivos de la investigación.

Al analizar a Evans & Lindsay (2012), sostiene que la planeación financiera estratégica es un método que conlleva a la gestión y administración óptima dentro de las entidades financieras, consiste en obtener ventajas competitivas en las organizaciones con los mismos servicios, para esto es necesario fortalecer aspectos como servicio al cliente, diversificación de cartera, bajos intereses, colocación de crédito, entre otros. (Lindsay, 2012)

Este análisis se basa en la economía interna del país, en su eficiencia y efectividad, debido a que los sectores económicos (primario, secundario y terciario) necesitan colocación de crédito mejoran su dinamismo y ciclo productivo, filosofía que es aplicada en el corto y mediano plazo mediante los planes financieros operativos.

Interpretando a Chiavenato (2012) en su texto titulado “Procesos de la planeación financiera”, sostiene que es participativa y no aparte de su gestión, es decir, es una unidad

integrante, que busca cumplir los objetivos de la entidad financiera, se deben tomar las decisiones de financiamiento, inversión, rentabilidad, entre otros, conforme a todos los socios de la compañía, caso contrario difícilmente se obtendrán excelentes resultados. (Chiavenato, 2012)

Otro punto a destacar es que la planeación estratégica no puede resolver todas las inquietudes o incertidumbres, como se sostuvo anteriormente es necesario trazar los propósitos en actuar dinámico y cambiante, permitiendo tomar buenas decisiones y medidas correctas para las actividades relacionadas a las financieras.

Tiene por objetivo el compromiso de cada miembro dentro de la organización, de sus colaboradores, para poder cumplir con los objetivos y metas trazadas.

De ese modo, según lo interpretado por Koontz & O'Donnell (2012), sostiene que el proceso debe ser de adentro hacia afuera, primero en la organización y luego con los clientes, es decir, originar estratégicamente al entidad, para luego crear un excelente ambiente de trabajo para incrementar las captaciones de los clientes, es decir, un cambio de arriba hacia abajo, desde la gerencia o socios, para luego mediante la participación de los colaboradores serán más organizado el trabajo, los planes y presupuestos que tomen dichas decisiones. (O'Donnell, 2012)

Hay que tener en cuenta que los resultados de la planeación estratégica están concentrados en el mediano plazo, no en el corto plazo, los cambios no se evidenciarán mañana o en dos o tres días, es un proceso que si bien es en el mediano plazo se trata de un tiempo mayor a un año, en ese sentido es necesario esperar.

#### **Etapas del plan estratégico y financiero:**

Dentro del análisis de un plan estratégico y financiero se encuentra el análisis de la matriz FODA o comúnmente llamada la matriz DAFO, que son aspectos de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es necesario tener en cuenta que se deben utilizar fortalezas para aprovechar las oportunidades de la entidad financiera, superando las debilidades, y así mismo aprovechando las fortalezas. Se debe también usar las fortalezas para evitar las amenazas y reducir las debilidades para evitar las amenazas.

### **2.1.2. Teorías sustantivas**

Dentro del estudio se plantearon las teorías sustantivas, que direccionan el plan estratégico, entre las cuales están:

De acuerdo con Fayol (2010); “Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa”. (Fayol, 2010)

Para Matus (2006) “Planificar es la acción de decidir, antes de actuar, lo que se desea hacer, cómo se hará, cuándo se realizará, quién ha de hacerlo, con qué se hará y cómo se controlará en un período específico”. (Matus, 2006)

Es un instrumento de cambio y mejora continua dentro de una institución. Planificar es coordinar actividades, tiempo y recursos, así como personas responsables de las actividades con el fin de lograr los objetivos propuestos con calidad y eficiencia. La planeación conlleva el control y la evaluación.

### **2.1.3. Teorías empíricas**

Según Tobar (2007); el trabajo realizado titulado: “Elaboración de un plan estratégico”, sostiene que la planeación estratégica durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistémica de los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno; en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno en el que se actúa. (Tobar, 2007)

Señalados los principales propósitos y beneficios de llevar a cabo un planeamiento estratégico, y a manera de redondear el tema, a continuación se verán algunos aspectos donde reside la importancia de este proceso:

Es un proceso que nos permite establecer un sentido de la dirección en un entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos del entorno. Además nos permite responder a situaciones inesperadas o sorpresas que pueden afectar a la organización.

## 2.2. MARCO METODOLÓGICO

En el presente trabajo de investigación se emplearon los siguientes métodos:

- ✓ **Método analítico:** este método se lo aplicó en la investigación puesto que se analizaron cuali cuantitativamente los resultados de la investigación, para posterior a eso emitir juicios de valor de manera analítica e interpretativa, lo que permitió recabar la información de fuentes primarias y secundarias para sostener el análisis.
- ✓ **Método sintético:** en este método se evalúa la síntesis del problema es decir, el contexto del problema, la causa y el efecto del mismo, al no tener un plan de mejoras en la cooperativa de ahorro y crédito, los socios paulatinamente van retirándose de la entidad financiera.
- ✓ **Método histórico:** la historia ayuda a tener exactitud de los aspectos intrínsecos en la investigación, cronológicamente se puede evaluar el inicio del problema mediante el cumplimiento de los objetivos y metas en la organización, para luego comparar los resultados, la historia es una de las ciencias exactas porque determina hechos del pasado, de esta manera no se cometerán errores en el futuro.
- ✓ **Método bibliográfico:** el método bibliográfico se pone en evidencia porque se recaba información de fuentes como libros, revistas, documentos escritos o periódicos que ayudan a evaluar lo escrito en la investigación, se formulan teorías partiendo de una general para luego, llegar a la aplicación de dichas teorías en el trabajo de estudio de caso.

### Técnicas de investigación:

- ✓ **Encuesta:** la encuesta se la realizará directamente en la Avenida de La Américas en el Edificio SNA, donde está ubicada la infraestructura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Controladores de Tránsito Aéreo en el Ecuador, con el objetivo de obtener información directa que ayude, mediante preguntas cerradas y objetivas comprender el problema como tal y buscar soluciones de primera mano.  
Las encuestas fueron realizadas directamente a los socios activos de la compañía, que en su universo total en la actualidad suman 129, sin embargo sobre ese número se calculará la muestra que servirá para la encuesta, y son ellos los que han observado el por qué del posible cierre de la cooperativa ante la falta de socios y captaciones.

- ✓ **Visitas de campo:** la técnica de visita de campo se hace porque se necesita obtener información veraz, donde el investigador directamente palpa el problema y lo evalúa, es decir, se va al lugar de la investigación y se obtiene toda la información, se analizan los resultados y se los interpreta conforme el tema abordado.

Para una comprensión más real se utilizará la matriz CDIU para analizar el estudio de caso:

*Tabla 1*

*CDIU del estudio de caso*

<b>CATEGORÍA</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>UNIDAD DE ANALISIS</b>
Financiera	Reducción de número de socios	Encuesta	Socios de la Cooperativa
Institucional	Estrategia de captación de clientes	Observación (visitas de campo)	Departamento de Contabilidad y Gerencia.

Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual

**2.2.1. Categorías.** Las categorías seleccionadas son la Financiera en cuanto se evaluará mediante una tabulación de encuesta la opinión de los socios acerca del problema a tratar, con los resultados relativos se cuantificará un porcentaje que permitirá tomar decisiones; y la Institucional debido a que la investigación se realizó en la Cooperativa ATC, evaluando aspectos administrativos y la implementación de estrategias para la captación de clientes.

**2.2.2. Dimensiones.** Se determinaron las estrategias de captación de clientes, las cuales son nulas o mal instauradas, así como la reducción del número de socios de la Cooperativa ATC, dicho número viene disminuyendo de tal suerte que en enero del presente año fueron 133 socios y al iniciar el estudio tenían un número de 129 socios, es un problema interno grave, existe poco interés en ellos de asistir a las asambleas, sin embargo estas dimensiones ayudarán a reportar los resultados dentro del plan de mejoras para la institución.

**2.2.3. Instrumentos.** El principal instrumento empleado es la encuesta, realizada de forma anónima a una muestra confiable de los socios de la Cooperativa de los Controladores de Tránsito Aéreo del Ecuador, así como también la observación realizada a través de las visitas de campo a las instalaciones de la Cooperativa ATC.

**2.2.4. Unidad de análisis.** Para el número de socios de la Cooperativa ATC, se tiene el registro proporcionado por los Consejos de Administración y Vigilancia de la Cooperativa. Los Departamentos de Contabilidad y Gerencia, que fueron los objetos de observación a través de las visitas de campo durante un periodo determinado que permitió recabar la información suficiente para la elaboración del plan de mejoras.

**2.2.5. Gestión de datos.** Para este estudio de caso se desarrolló una encuesta a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, con el objetivo de recabar información y datos precisos en el trabajo investigativo.

**2.2.6. Criterios éticos.** Se ha proporcionado el permiso legal para trabajar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Controladores de Tránsito Aéreo del Ecuador, ocupando las instalaciones de la entidad financiera, así se logró evaluar de una manera formal la problemática a tratar, proporcionando una posible solución al problema y es la implementación del plan de mejoras para la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

### **2.2.7. Resultados.**

#### **Universo y muestra:**

De acuerdo a la información proporcionada por la cooperativa de ahorro y crédito controladores de tránsito aéreo existen un total en la actualidad de 129 socios activos, con ese dato del universo se procede a calcular la muestra a encuestar con la siguiente fórmula:

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

n= Tamaño de la muestra

P= Probabilidad de éxito (0,5).

Q= Probabilidad de fracaso (0,5).

N= Tamaño de la población 129

e= Error máximo admisible al 5%= 0,05.

Z= Área bajo la curva de mi distribución normal. 95%: 1,96 (valor de la tabla de distribución de frecuencia)

$$n = \frac{(1,96)^2 * (129) * (0,5) * (0,5)}{(0,05)^2 * (129 - 1) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = \frac{123,84}{1,25}$$

$$n = 99,07$$

$$n = 99$$

El tamaño de la muestra calculada es 99, es decir, se encuestarán a 99 socios activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Controladores de Tránsito Aéreo en el Ecuador, luego de encuestar a los socios se recabará toda la información, para proceder a tabular los resultados de cada pregunta.

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS CONTROLADORES DE TRÁNSITO AÉREO DEL ECUADOR.

Se procedió a realizar el análisis de la situación actual, es decir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa caso de estudio, los aspectos externos e internos serán analizados en esta matriz, que estará en anexo 1 al final del trabajo. Siendo las fortalezas y debilidades como ambiente interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Controladores de Tránsito Aéreo del Ecuador, y las amenazas y oportunidades como ambiente externo de la empresa.

### Resultados de la investigación

**Encuesta realizada: Marque con una X su respuesta:**

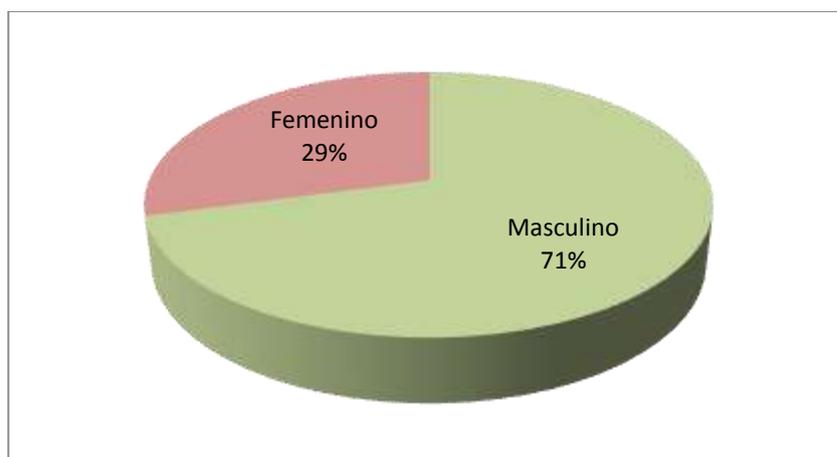
#### 1. Indique su género:

*Tabla 2*

*Género de los encuestados*

<b>Rubros</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Masculino	70	71%
Femenino	29	29%
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual



*Figura 2*

*Género de los encuestados*

Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual

De los 99 socios encuestados, un 29% son femeninos y el 71% son masculinos, cabe indicar que la mayoría son controladores de tránsito aéreo en el Ecuador, lo que indican o direccionan al piloto el momento de despegue y aterrizaje en las pistas de acuerdo al monitoreo del comando de la torre de control.

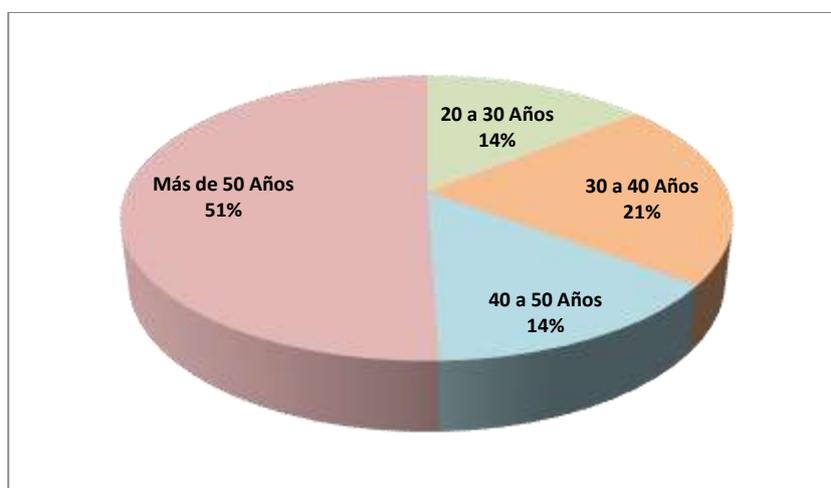
## 2. Edad

*Tabla 3*

*Edad de los encuestados*

<b>Rubros</b>	<b>Absolutos</b>	<b>Relativos</b>
20 a 30 Años	14	14%
30 a 40 Años	21	21%
40 a 50 Años	14	14%
Más de 50 Años	50	51%
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual



*Figura 3*

*Edad de los encuestados*

Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual

En cuanto a la edad, el 14% de encuestados poseen una edad de 20 a 30 años, gente joven, el 51% tienen más de 50 años, el 14% fluctúa entre los 40 y 50 años de edad, y finalmente el 21% posee entre 30 y 40 años de edad.

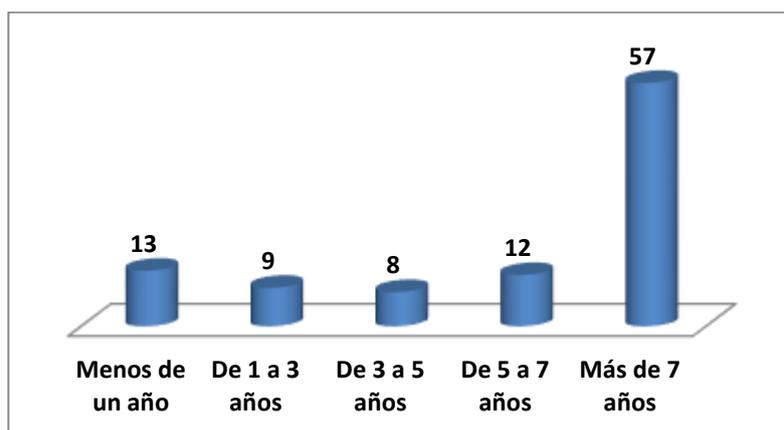
### 3. ¿Hace qué tiempo es socio de la cooperativa ATC?

*Tabla 4*

*Antigüedad de los socios*

<b>Rubros</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Menos de un año	13	13%
De 1 a 3 años	9	9%
De 3 a 5 años	8	8%
De 5 a 7 años	12	12%
Más de 7 años	57	58%
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual



*Figura 4*

*Antigüedad de los socios*

Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual

Desde que se inició la cooperativa de ahorro y crédito en el año 2007 empezaron a registrarse los socios, es por eso que 57 encuestados de 99 poseen más de 7 años de antigüedad, sin embargo con el transcurso del tiempo se han ido retirando, es por eso que, 13 socios tienen menos de un año en la cooperativa, esto demuestra que se necesita un plan de mejoras urgente para incrementar las captaciones de la entidad financiera, algunos socios son nuevos, poseen de uno a tres años.

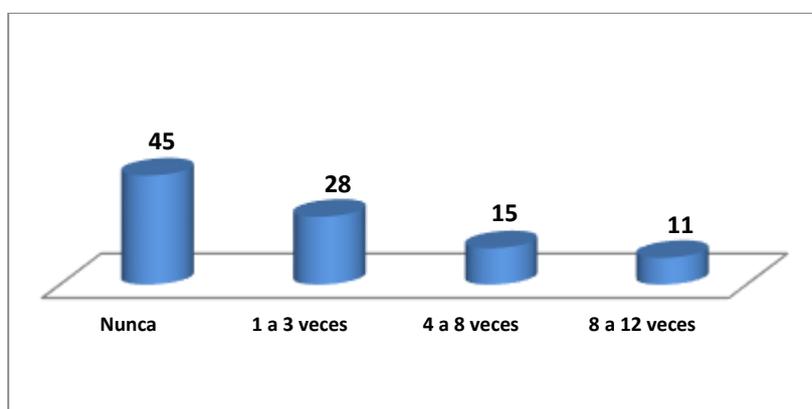
#### 4. ¿Cuántas veces ha visitado la cooperativa en los últimos tres meses?

*Tabla 5*

*Veces que los socios han visitado la cooperativa*

<b>Rubros</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Nunca	45	45%
1 a 3 veces	28	28%
4 a 8 veces	15	15%
8 a 12 veces	11	11%
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual**



*Figura 5*

*Veces que los socios han visitado la cooperativa*

**Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual**

Un problema de gravedad que posee la cooperativa es que los socios no han visitado la entidad financiera, 45 encuestados de 99 respondieron que nunca han ido, por ende no están interesados en la administración de dicha institución, 28 encuestados afirmaron que van de 1 a 3 veces, 15 encuestados afirmaron que asisten o visitan la cooperativa de 4 a 8 veces, finalmente, 11 encuestados sostuvieron que visitaron las instalaciones de la cooperativa en los últimos tres meses de 8 a 12 veces.

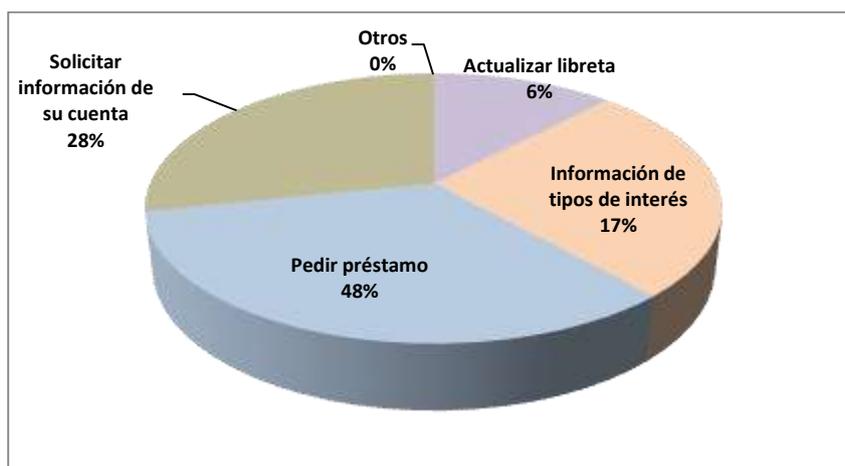
## 5. ¿Cuál fue la razón de su última visita?

*Tabla 6*

*Razones de la visita de los socios*

<b>Rubros</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Actualizar libreta	6	6%
Pedir préstamo	48	48%
Información de los tipos de interés	17	17%
Solicitar información de su cuenta	28	28%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual



*Figura 6*

*Razones de la visita de los socios*

Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual

El 48% de los encuestados aseguró que visitaron los últimos tres meses a la cooperativa por razones de solicitar préstamo, ellos se aseguran de manera personal con esta información, seguido de un 28% que solicitaron información de su cuenta en los últimos tres meses y sus movimientos financieros, un 17% visitó las instalaciones para información de tipo de interés, y finalmente para actualización de libreta un 6%.

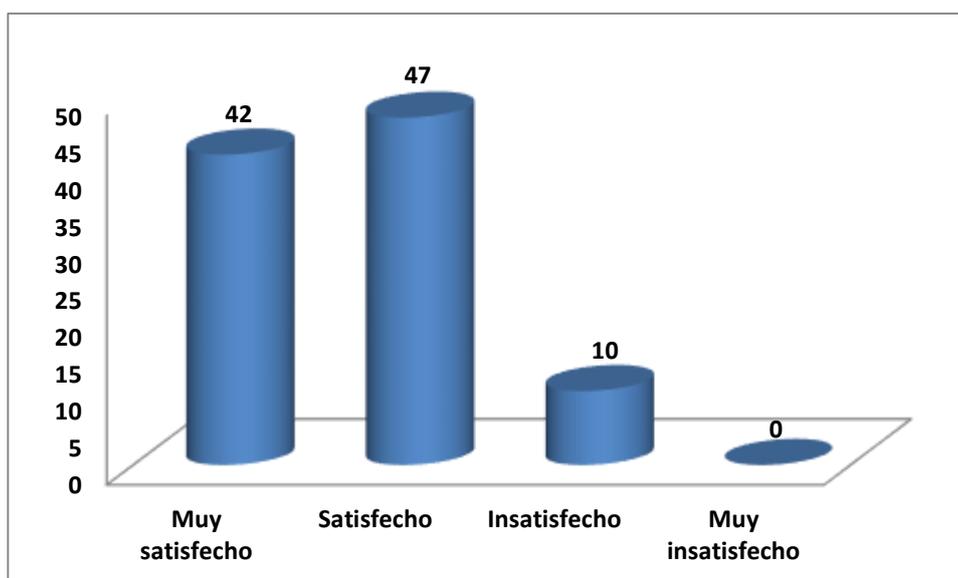
## 6. ¿Está satisfecho con la atención recibida?

*Tabla 7*

*Satisfacción con la atención recibida*

<b>Rubros</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Muy satisfecho	42	41%
Satisfecho	47	49%
Insatisfecho	10	10%
Muy insatisfecho	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual



*Figura 7*

*Satisfacción con la atención recibida*

Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual

Un total de 47 encuestados sostuvieron estar satisfechos con la atención recibida, muy insatisfechos un total de 42 socios, finalmente los muy insatisfechos e insatisfechos fueron apenas 10 socios de 99 encuestados.

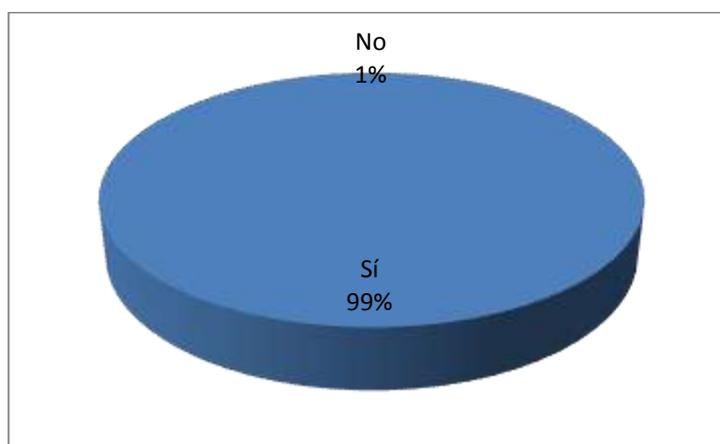
## 7. ¿Conoce los productos y servicios que ofrece la cooperativa?

*Tabla 8*

*Conocimiento de los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa*

<b>Rubros</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Sí	98	99%
No	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual



*Figura 8*

*Conocimiento de los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa*

Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual

Obviamente, el 99% de los encuestados afirmó estar en pleno conocimiento y actualizado de los servicios y productos que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Controladores de Tránsito Aéreo en el Ecuador, sin embargo, es necesario analizar si realmente esta información concuerda con la actual, debido a que existen algunos socios que no han visitado la cooperativa frecuentemente, tal como lo señaló la pregunta número cuatro.

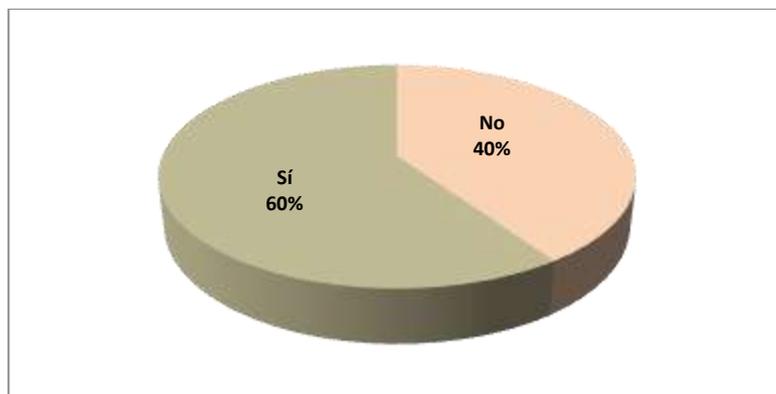
## 8. ¿Ha solicitado un préstamo en el último año?

*Tabla 9*

*Préstamos realizados en el último año*

<b>Rubros</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Sí	59	60%
No	40	40%
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual



*Figura 9*

*Préstamos realizados en el último año*

Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual

El 60% de los socios encuestados ha solicitado préstamos en el último año, un 40% de los encuestados afirmó no haber ingresado solicitudes para préstamos en el último año.

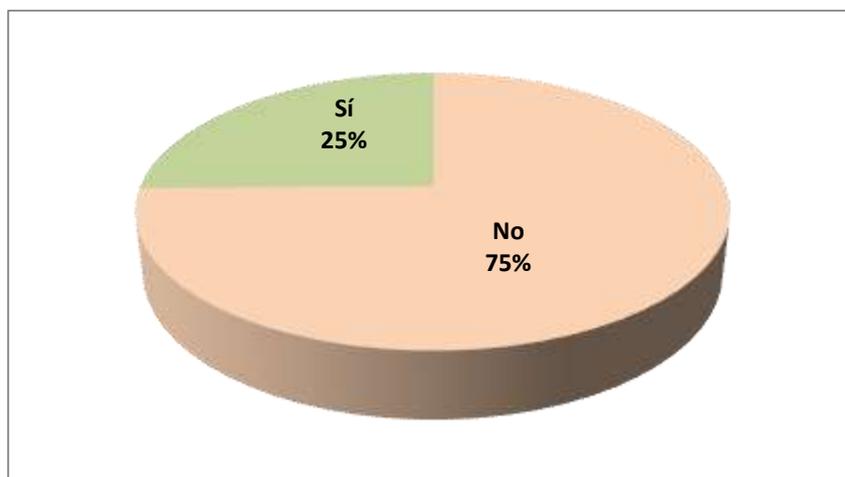
## 9. ¿Ha participado en alguna asamblea general de socios?

*Tabla 10*

*Participación en alguna asamblea general de socios*

Rubros	Absoluto	Relativo
<b>Sí</b>	25	25%
<b>No</b>	74	75%
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual**



*Figura 10*

*Participación en alguna asamblea general de socios*

**Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual**

El 75% de encuestados afirmó no haber participado en alguna asamblea general de socios, el 25% sí ha sido partícipe de la asamblea, la cuarta parte de los encuestados no asiste a dichas asambleas, probablemente no se enteran o no les notifican, existe un total desacuerdo organizacional en la cooperativa que no hace cumplir con los objetivos y metas en el corto y mediano plazo.

## 10. ¿Recomendaría la cooperativa ATC a algún compañero de trabajo?

*Tabla 11*

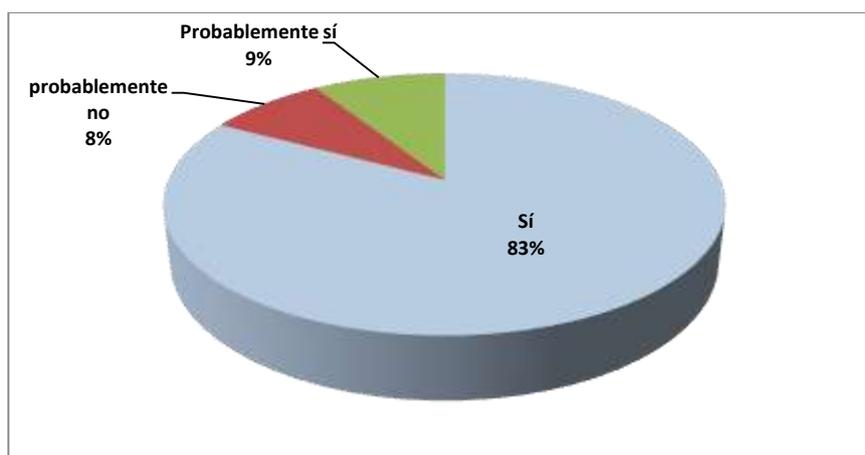
*Recomendación para algún compañero de trabajo*

<b>Rubros</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Seguro	82	83%
Probablemente sí	8	9%
Probablemente no	9	8%
Seguro no	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual

**Figura 11**

**Recomendación para algún compañero de trabajo**



*Figura 11*

*Recomendación para algún compañero de trabajo*

Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual

El 83% de los encuestados afirmó que sí recomendaría a algún compañero de trabajo los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito, por el prestigio que existe, sin embargo, un 9% indicó que probablemente sí la recomendaría. Finalmente, un 8% sostuvo que probablemente no recomendaría a ningún compañero de trabajo los productos y servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

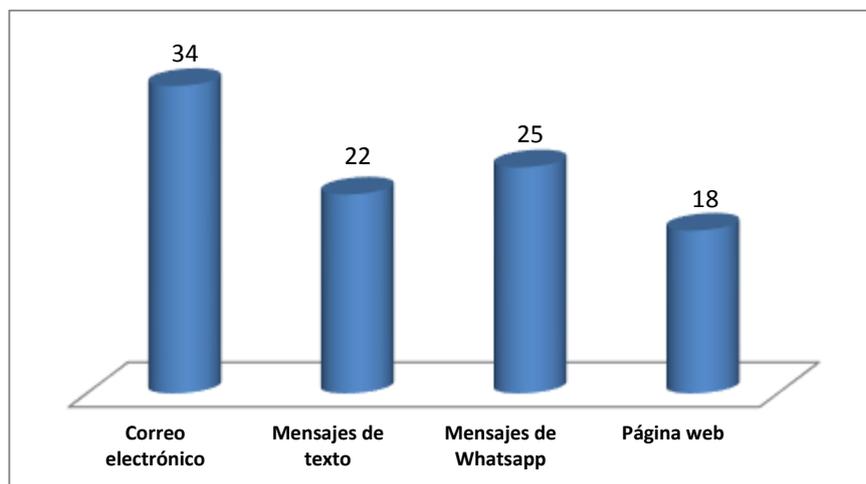
**11. ¿Qué plataforma tecnológica le gustaría que se aplique en la cooperativa ATC para mejorar los servicios financieros?**

*Tabla 12*

*Plataforma tecnológica que se podría aplicar en la cooperativa*

<b>Rubros</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Relativo</b>
Correo electrónico	34	34%
Mensajes de texto	22	22%
Mensajes de Whatsapp	25	25%
Página web	18	18%
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual**



*Figura 12*

*Plataforma tecnológica que se podría aplicar en la cooperativa*

**Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual**

Un total de 34 encuestados afirmaron que desean que se les envíe por correo electrónico la información a los socios, seguido de la red social por mensaje de Whatsapp 25 socios lo afirmaron, y 22 socios con mensaje de texto, finalmente, 18 socios desean que se les informe mediante páginas web.

### **2.2.8. Discusión.**

La importancia del análisis de los resultados radica en que a través de la elaboración de un plan de mejoras, se pueda revertir la disminución de socios de la Cooperativa, ya que hasta hace unos dos años atrás, el promedio de ingresos de nuevos socios y por ende de nuevas captaciones era de 30 socios anuales. Actualmente se tiene que al iniciar el estudio hasta la finalización del mismo, se retiraron 4 socios en un lapso de tres meses.

En concordancia a lo expuesto por Matus, se deberá decidir antes de actuar lo que se desea obtener, en este caso, evitar que sigan disminuyendo los socios en la Cooperativa. Planificando cómo se hará, cuándo se realizará, quién ha de hacerlo, con qué se hará y cómo se controlará en un período específico, para nuestro estudio en un mediano y largo plazo. De igual forma, Barreiros sostiene que en la actualidad con grandes cambios de corte político, económico y sociocultural, las empresas se ven afectadas interna y externamente, por lo que es necesario recurrir a la planificación estratégica, la cual sirve como herramienta única para el desarrollo de las actividades que realice la empresa; cambios principalmente en el aspecto económico para nuestro estudio: la crisis económica a nivel nacional, reflejada en la disminución del poder adquisitivo de los socios y potenciales socios, ya que durante aproximadamente 10 años, los empleados de Aviación Civil no han recibido un incremento salarial.

Utilizando técnicas de investigación: análisis de las encuestas y entrevistas; se pudo determinar que el mayor problema que enfrenta la Cooperativa ATC es la falta de un plan estratégico, en donde se orienten los lineamientos a seguir, se fijen fechas de trabajo y se analicen resultados. La mayoría de los socios, desea que se mejoren los productos financieros, se los haga más competitivos; que se realicen cambios urgentes en la forma de administrar la Cooperativa para así continuar inyectando liquidez a través de inversiones y depósitos. Por lo que la propuesta sería el implementar un plan de mejoras administrativas y financieras en la Cooperativa ATC, implementado en el mediano y largo plazo de tal suerte que se evitará el cierre definitivo de la Cooperativa, que al iniciar el estudio se encontraba auditada por la SEPS.

### 3. LA PROPUESTA

Para el presente estudio de caso se elaborará la siguiente propuesta:

#### **Plan de mejoras para incrementar la captación de socios en la cooperativa de ahorro y crédito de los controladores de tránsito aéreo del Ecuador.**

Los planes que se realizan para mejorar las actividades de la empresa en este caso de la cooperativa de ahorro y créditos es una parte fundamental como apoyo para poder dirigir de manera adecuada ya que se puede planear y controlar las actividades.

Esta ejecución del manual además tiene como objetivo incrementar los clientes, satisfacerlo de tal manera que obtén por aplicar a más créditos teniendo como resultado el incremento de la utilidad de la institución bancaria.

Los planes de mejora sirven además para poder planificar todos los proyectos que se tengan previstos a largo y corto plazo en cualquier área de la institución para que se pueda prevenir cualquier tipo de retraso o problema que exista en cualquier proceso.

Hay que tener en cuenta además los cuidados necesarios en casos de retrasos con los servicios que se ofrecen en la cooperativa de ahorro y crédito.

Este plan que se va a mostrar a continuación, también servirá para tener los indicadores que reflejen la situación actual de la compañía y así poder determinar si se llega a la meta que se requiere.

Puesto que en un plan estratégico de mejora existen las propuestas que van ligados con los objetivos y metas de la institución financiera.

Este plan se debe actualizar ya que las situaciones van evolucionando de acuerdo a los tiempos y necesidades del cliente.

Es por esto que los planes de mejora tienen un tiempo de caducidad o tiempo de vigencia que son determinados desde el tiempo en que se pone en práctica el plan estratégico.

Dentro de toda la investigación se puede decir, que el plan de mejora es una estrategia bien direccionada y enfocada a cumplir objetivos, pero sin dejar de lado que el “mejoramiento” va a depender de cada empleado.

Por tanto el plan estratégico de mejora es simplemente para direccionar y ordenar las ideas de una manera adecuada, para poder tener un perfeccionamiento en los procesos.

Se puede decir además que un plan estratégico surge de un resultado de un proceso mal realizado y con deficiencias es decir que no se dieron los resultados esperados y que deben ser corregidas y analizadas.

Debido a que ha existido un análisis previo en la institución financiera dado por una autoevaluación en todas las áreas.

Esta autoevaluación determina las fortalezas y debilidades, que deben ser puestos en consideración por la empresa para poder elaborar el plan estratégico de mejora, porque son estas las que van a dar la pauta para iniciar la realización del plan de acción de mejora, para incrementar los clientes de la Cooperativa de ahorro y crédito.

El cumplimiento de este plan para mejorar la captación de los clientes termina constituyéndose en un objetivo de la institución financiera como parte del proceso para obtener el crecimiento global de toda la institución.

Este plan va priorizar las necesidades dándoles tiempo justo para poder corregir los puntos débiles que arrojó la autoevaluación resolviendo así el problema encontrado.

Al poner en práctica el plan de mejora para captar más clientes este va involucrar a todos los responsables de cada área y estos involucran a cada empleado, que de cualquier manera tengan que ver con la institución.

Un plan de acciones de mejora en la cooperativa de ahorro y crédito permitirá:

- Que la institución comience a tener la idea de adaptarse a los nuevos cambios que presenta el entorno.
- Poder determinar los objetivos que se quieren alcanzar a corto y mediano plazo.
- Determinar las situaciones puntuales priorizando las cosas más relevantes.
- Ser más eficientes en las gestiones con la atención al público dando respuestas que ayuden al cliente.
- Establecer un plan de incentivos para los empleados a fin de mejorar la calidad en todos los procesos.

Para que un plan de acciones de mejora resulte eficaz, las acciones de mejora propuestas deben llevar una consecuencia, además coherentes con la estrategia de la institución, en la cual se integran, deben también ser viables y que puedan ser operables, es decir, deben estar lo más detalladas posible, para la mejor comprensión de todos los colaboradores.

De forma que antes de poner en marcha la propia acción de mejora, se conozca qué tareas va a conllevar dicha acción.

Es decir, quién es el responsable de las mismas, en qué período aproximado se va a llevar a cabo, qué recursos van a ser necesarios, entre otras responsabilidades.

Las principales características que se debe tener en los planes de acciones de mejora son:

- Flexibilidad: no es un método cerrado y prefijado, facilita variaciones y adaptaciones, es decir está expuesto a cambios y modificaciones ya que debe irse acoplando según las necesidades.
- Utilidad: es un instrumento útil y eficaz para el logro de los objetivos fijados y para mantener la razón de ser de la organización.

Las funciones que se desempeñan en la institución son las siguientes:

- Guiar, coordinar las decisiones y las acciones de la organización, para tener los resultados en los tiempos determinados siendo así eficientes en los procesos, teniendo en cuenta que el mejoramiento empieza por cada empleado.
- Proporcionar los resultados de las evaluaciones y control de los resultados arrojados, formando una base de datos.
- Motivar a todos los empleados y miembros de la institución financiera para que sepan cuáles son las metas.
- Comunicar al exterior, es decir al público en general como clientes, competidores, entre otros, del alcance de la empresa hacia dónde quiere llegar como institución financiera para así captar más clientes y capital.

Las mejoras del plan van dirigidas a todos los departamentos haciendo énfasis en los departamentos de caja y el departamento de servicio al cliente.

Estos departamentos de caja y de servicio al cliente, son de mayor importancia ya que se trata directamente con el usuario, y es donde se debe hacer hincapié en la eficiencia de las solicitudes o necesidades del cliente.

En el departamento de Cajas es necesario realizar periódicamente las siguientes acciones:

- Comprobar físicamente los cuadros de bóveda y cajas.
- Comprobar que los gastos de caja chica tengan debidamente respaldos que permita verificar el cuadro que se debe llevar a diario.

- Verificar que la documentación de aperturas de cuenta se encuentren debidamente llenos con la documentación adecuada.
- Verificar que las transacciones en caja sean las correctas, es decir que se encuentren sin enmendaduras ni tachones y en orden cronológico.
- Vigilar en cualquier momento las operaciones de la institución.
- Verificar que la información contable se encuentre correctamente.
- Presentar un informe global de cada caja al Consejo de Administración con la finalidad de llevar un mayor control.

Todos estos planes de acción son los que van apoyar a la mejora de los procesos ya que se puede tener un control con los resultados de todas las actividades y así poder tomar medidas de acción para mejorar donde exista algún problema.

Comprobando, vigilando, verificando y mostrando las actividades diarias y mensuales se tiene un panorama más claro de real situación de la institución, para ser más eficientes.

Implementar mejoras en el departamento de créditos.

Para implementar las mejoras en el departamento de crédito es necesario conocer detalladamente el proceso de crédito para lo que el personal responsable, tenga el manejo adecuado de las colocaciones del dinero de la Cooperativa,

Deberá además conocer con eficiencia el proceso que sigue cada crédito para su correcta aplicación y recuperación.

Esto se consigue a través de capacitaciones constantes al personal operativo de crédito por parte de la Gerencia.

Para un control eficaz del crédito, la administración y el personal de crédito, deberán aplicar criterios no financieros y financieros:

Los criterios no financieros son los siguientes:

- ✓ Seguimiento de objetivos y cumplimiento de estrategias dentro de la organización: Es donde se aplican una serie de políticas, actividades que van direccionadas a cumplir características de pago y endeudamiento, sabiendo que se puede cumplir con aquello.
- ✓ Meta de fases y etapas en la gestión: Cuando se conceda o se coloque capital sea comercial o de consumo, es necesario tener información del cliente y su garante, así como la aprobación de todos los socios o la mayoría de ellos.

- ✓ Documentos legales: Es necesario en primer lugar revisar la documentación que es proporcionada por el cliente, así se evitará cualquier clase de falsificación que perjudique el buen funcionamiento de la entidad.
- ✓ Firma del cliente debe ser legal y conforme a su cédula de identidad, así mismo se firmarán los dividendos de pago con la institución.

Los criterios financieros que se deben tomar en consideración son:

- ✓ El riesgo: Es necesario evaluar el riesgo al crédito, evaluando los indicadores de gestión en todas las operaciones.
- ✓ Índices de morosidad: Debe ser bajo, el índice de morosidad de cartera debe ser muy bajo para poder colocar más créditos, ya que si es alto los clientes no tendrán capacidad de pago y perjudicará a la entidad financiera.
- ✓ Cálculo de improbabilidad de pago: Es necesario calcular la capacidad de pago del solicitante para que pueda acceder al crédito.

Los resultados que se proponen llegar a tener para poder captar la mayor cantidad de clientes en la institución son los siguientes:

La satisfacción de los socios, mejorar siendo eficientes en las respuestas y soluciones a los clientes.

Atención a socios en el área de caja, para así optimizar el tiempo cuando se trate de atender a los socios en el área de caja reduciendo tiempos de espera.

Tiempo promedio de atención a socios en el área de caja, teniendo una atención rápida y con una solución la cual permita mejorar la atención a los socios en el área de caja.

Eficiencia de operación, esto permite medir el grado de cumplimiento de las metas propuestas en cuanto al alcance de utilidades mejorando la rentabilidad del negocio.

Tiempo promedio de aprobación de créditos, no dejar sin respuestas a los cliente de que ha sucedido con el crédito aplicado para mejorar la atención a los socios.

Concesión de créditos, ser rápidos y prácticos al momento la aplicación de un crédito con la documentación necesaria para su aplicación y así medir el grado de cumplimiento de metas en cuanto al otorgamiento de créditos.

A su vez deben actualizar y difundir periódicamente a través del correo electrónico interno estos manuales, para que el personal tenga como material de consulta para el buen desempeño de las funciones en todos los cargos.

El cumplimiento del objetivo de los manuales permite alcanzar o determinar que el 100% del personal tenga conocimiento y proceda con la aplicación de las Normas y Reglamentos Internos en el trabajo diario.

Para iniciar la actualización de los manuales es necesario que los departamentos tanto de caja como de crédito indiquen las actualizaciones y cambios necesarios en función de las necesidades del cliente.

Para que de esta manera se consolide la información y se actualice permanentemente, previa la edición del documento por parte del Consejo de Administración y de la Gerencia.

Es importante indicar que los manuales deben ser dados a conocer a todo el personal de la Cooperativa, independientemente de su función, pero es necesario que el personal directamente relacionado con el tema lo domine.

Para la cooperativa el contar con información debidamente estructurada para los empleados, ayudara a cumplir con las normas y disposiciones que se describen en los Reglamentos y Manuales Internos, pero para que esto suceda es necesario exista el compromiso de los mismos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

Luego de haber analizado el estudio de caso denominado: “Desarrollo de un plan de mejoras para incrementar la captación de socios en la cooperativa de ahorro y crédito de los controladores de tránsito aéreo del Ecuador”, cuyo objetivo general fue: Desarrollar un plan de mejoras para incrementar la captación de socios, se establecen las siguientes conclusiones:

- ✓ Se analizó la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Controladores de Tránsito Aéreo en el Ecuador, llegando a la conclusión que ellos deben usar sus fortalezas para vencer o evitar sus debilidades, y a su vez empelar sus oportunidades para evitar las amenazas. Se realizó dicha evaluación previa para poder estructurar y llegar a cumplir con el objetivo general.
- ✓ Mediante la encuesta realizada a los socios activos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Controladores de Tránsito Aéreo en el Ecuador, se determinó que el 100% de los socios encuestados afirma saber de los productos y servicios de la cooperativa, sin embargo, al preguntar cuántas veces asiste a las asambleas que se realizan, pues las tres cuartas partes de los encuestados aseguró no asistir, es decir el 75% de socios.
- ✓ Otro problema grave que persiste en la cooperativa de ahorro y crédito es que el 45% de encuestados socios afirmó nunca haber asistido en los últimos tres meses a las instalaciones de esta financiera, un porcentaje alarmante puesto que no se actualizan con los productos y servicios que ofrece dicha institución, y después los socios mismos se retiran, es de recordar que las estadísticas proporcionadas por la misma cooperativa, sostiene que se han retirado 4 socios en cuatro meses, cifra alarmante interna y externamente.
- ✓ La prioridad por tener un plan de mejoras hace posible la investigación, evaluar las necesidades inmediatas de la cooperativa, y en la teoría y la práctica es necesaria dicha estructura, así también se concluyó con el marco teórico y todos los lineamientos del plan estratégico como herramienta de sostenimiento de la financiera.

- ✓ A la Cooperativa ATC le falta crear un plan de mercadeo para mejorar el desempeño institucional, y mantener la cartera de los socios con el objetivo de que no salgan y coloquen sus capitales en otra entidad bancaria, tales como trípticos, volantes, pancartas, etc. Promocionar a la Cooperativa en los eventos que realiza la Aviación Civil, aerolíneas nacionales e internacionales, etc.
- ✓ El plan estratégico para la Cooperativa es un documento que ayuda a cumplir los objetivos y metas de una institución, en este caso de la cooperativa, son estrategias organizacionales que tienen vigencia por lo general de uno a cinco años, entre los cuales tienen diferentes etapas a seguir; como primer punto es el análisis de la situación de la institución, luego el diagnóstico de la situación, la declaración de objetivos estratégicos, las estrategias corporativas, los planes de actuación, el seguimiento dado y la evaluación pertinente.
- ✓ El Plan Operativo Anual, es la culminación del detalle de un plan estratégico, la Cooperativa ATC no posee un Plan Operativo Anual, que ayude a reducir los problemas de liquidez y reducción de socios.

## Recomendaciones

Luego de haber concluido con el tema investigativo se procede a realizar las recomendaciones a los siguientes agentes económicos:

- ✓ A la Asamblea Nacional, que estructuren leyes a favor de las cooperativas pertenecientes al segmento 3, 4 y 5 y sus socios que los respalden siempre en todos sus depósitos y acciones y así mismo que exista un apartado por reglamento que toda entidad financiera debe cumplir con sus objetivos y metas de crecimiento anual, es decir, reportar anualmente el crecimiento de sus socios y captaciones de clientes de la cooperativa.
- ✓ A la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Controladores de Tránsito Aéreo que sea una entidad financiera que cumpla con los objetivos trazados y las metas en el mediano plazo, para que así no cierren definitivamente la institución financiera, que sea el modelo a seguir de otras empresas donde los trabajadores tienen sus fondos invertidos y asegurados.
- ✓ A los inversionistas nacionales y extranjeros, provenientes del sector aeronáutico, que sean ellos los promotores, que inviertan en la Cooperativa para que crezca el patrimonio y su capital, que inviertan en activos y así expandir a la cooperativa de ahorro y crédito, no solo para los controladores de tránsito aéreo, sino para todas las empresas a nivel nacional del sector aeronáutico.
- ✓ A las Universidades a nivel nacional, que sean ellos quienes apuesten por los planes de mejoras en las instituciones financieras, que se vinculen con la sociedad, atendiendo necesidades colectivas en especial del segmento 3, 4 y 5, que son ellas quienes requieren más impulso y apoyo, porque son desplazados por el segmento 1, quienes son las más grandes.
- ✓ A los administradores de la cooperativa que sean ellos los que tracen los objetivos y las metas que se deban cumplir, y así no permitir el cierre de la cooperativa de ahorro y crédito, está en sus manos velar por el correcto funcionamiento y poner en marcha el plan de mejoras y así obtener resultados en el mediano plazo.
- ✓ Utilizar la tecnología disponible, promocionándose a través de redes sociales, utilizando las más conocidas como son: Facebook, twitter, etc.

- ✓ Crear una página web, donde se promocionen los servicios financieros, y el socio pueda acceder a su información crediticia, en tiempo real.
- ✓ Reformar las normas y estatutos de la Cooperativa ATC, que estén direccionados no solo a la aviación civil, sino también al personal aeronáutico, es decir, al personal que presta servicio en aerolíneas tales como: mantenimiento, seguridad, limpieza, técnicos, entre otros, para ampliar la cartera de socios dentro de la cooperativa, hacerla solvente y fortalecerla financieramente, manteniendo rentabilidad alta.
- ✓ Implementar planes de capacitación al personal para mejorar el desempeño: cursos proporcionados por la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria.
- ✓ Diseñar un producto destinado para los socios potenciales del sector aeronáutico: Plan ahorro “alas”, con tasas pasivas preferenciales enmarcadas dentro de las regulaciones emitidas por el Banco Central del Ecuador.
- ✓ Es necesario realizar también una encuesta a los socios para la implementación del pago mensual de servicios básicos en la Cooperativa, pago de seguros de vehículos, pago de impuestos, con el fin de mejorar el servicio de la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barreiros, E. (2012). *Planeación estratégica institucional*. Lima, Perú: Universidad de Lima.

Cartagena, A. L. (2012). *Análisis de la administración pública financiera en el Ecuador*. Quito-Ecuador.

Chiavenato. (2012). *Procesos de la planeación financiera*. Colombia: McGrawn.

Ecuador, C. d. (2009). *Artículo 308*. Ecuador: Asamblea Nacional.

Espinoza, G. (2012). *Impacto de la administración financiera en las cooperativas de ahorro y crédito*. Quito-Ecuador.

Financiero, C. O. (2010). *Artículo 328*. Ecuador: Asamblea Nacional.

Gómez, A. (2012). *Aspectos estratégicos en una empresa*. Colombia: Universidad.

Lindsay, E. &. (2012). *Planeación financiera estratégica*. Lima.

Mangosio J.y Creus A. (2011). *Análisis de la planeación estratégica, Un enfoque integral*. Argentina: Alfaomega.

O'Donnell, K. &. (2012). *Cambios en la planeación estratégica*. Lima: Universidad.

Parra, J. (2013). *Planeación institucional y organizacional*. Quito-Ecuador.

Perez, D. (2009). *El sistema de administración de fondos públicos y privados*. Quito-Ecuador.

Rodríguez. (2012). *La planeación financiera y estratégica y su aplicación en las empresas cooperativas*. Chile: Universidad.

Scholes, J. &. (2012). *Planeación financiera estratégica*. Lima.

Vivir, P. N. (2009). *Objetivo 3*. Ecuador: Asamblea Nacional.

## ANEXO 1

### *Análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Controladores de Tránsito Aéreo del Ecuador*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Existencia de cooperativismo.	Adaptación a los cambios de regulaciones de control
Instalaciones seguras y adecuadas.	Elevada colocación de créditos para vivienda.
Sistema de software y equipos informáticos de mediana tecnología y rapidez.	Insuficiencia de fondos disponibles en el corto y mediano plazo.
Control de gastos operacionales dentro de la entidad financiera.	Bajos índices de productividad y rentabilidad.
Control de índices en la morosidad de cartera.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Desarrollo del sector cooperativista.	Riesgo de las inversiones realizadas en el corto y mediano plazo.
Apoyo del Estado a entidades como cooperativas de ahorro y crédito.	Existe una caja de cesantía y cajas pequeñas de ahorro: meteorólogos, técnicos electrónicos, bomberos. Que incursionen nuevas entidades financieras con apoyo estatal.
Disponibilidad de las estadísticas proporcionadas por organismos de control	Que existan políticas que afecten la colocación de créditos en la cooperativa.
Acceso al crédito para pequeños empresarios.	
Cobertura territorial.	Desastres naturales que interfieran en el funcionamiento de infraestructura y créditos en la cooperativa.

**Elaborado por: Ing. Nancy Karina Tapia Yagual**

**ANEXO 2**  
**ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE CONTROLADORES DE TRANSITO AEREO DEL  
 ECUADOR ATC**

APROBADA EL 17 DE MAYO DE 2007 MEDIANTE ACUERDO MINISTERIAL # 00032

---

MARQUE CON UNA **X** SU RESPUESTA

1. INDIQUE SU SEXO
  - Femenino
  - Masculino
  
2. EDAD
  - 20 a 30 Años
  - 30 a 40 Años
  - 40 a 50 Años
  - Más de 50 Años
  
3. ¿HACE QUE TIEMPO ES SOCIO DE LA COOPERATIVA ATC?
  - Menos de un año
  - De 1 a 3 años
  - De 3 a 5 años
  - De 5 a 7 años
  - Más de 7 años
  
4. ¿CUANTAS VECES HA VISITADO LA COOPERATIVA EN LOS ÚLTIMOS 3 MESES?
  - Nunca
  - 1 a 3 veces
  - 4 a 8 veces
  - 8 a 12 veces
  
5. ¿ESTÁ SATISFECHO CON LA ATENCIÓN RECIBIDA?
  - Muy satisfecho
  - Satisfecho
  - Insatisfecho
  - Muy insatisfecho
  
6. ¿CONOCE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS QUE OFRECE LA COOPERATIVA ATC?
  - SI
  - NO
  
7. ¿HA SOLICITADO UN PRÉSTAMO EN EL ÚLTIMO AÑO?
  - SI
  - NO

8. ¿HA PARTICIPADO EN ALGUNA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS?  
SI  
NO
9. ¿RECOMENDARÍA LA COOPERATIVA ATC A ALGÚN COMPAÑERO DE TRABAJO?  
Seguro  
Probablemente Si  
Probablemente No  
Seguro No
10. QUÉ PLATAFORMA TECNOLÓGICA LE GUSTARÍA QUE SE APLIQUE EN LA COOPERATIVA ATC PARA MEJORAR LOS SERVICIOS FINANCIEROS?  
Correo Electrónico  
Mensajes MSM  
Whatsapp  
Servicios a través de página WEB

MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR

**ANEXO 3**  
**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA COOPERATIVA PARA HACER LA**  
**INVESTIGACIÓN**



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE CONTROLADORES DE TRÁNSITO AÉREO DEL**  
**ECUADOR COOPERATIVA / ATC**

APROBADA EL 17 DE MAYO DE 2007 MEDIANTE ACUERDO MINISTERIAL # 00032

---

Guayaquil, 27 de abril de 2016

Oficio-coop/atc-HC-NT-001-abr-2016

Sra.

Ing. Nancy Tapia Yagual

Presente

La Cooperativa/ATC una vez revisado su oficio S/N con fecha 17 de febrero de 2016, aprueba elaborar el Estudio de Casos: "Desarrollo de un plan de mejoras para incrementar la captación de nuevos socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Controladores Aéreos del Ecuador"; para lo cual la Cooperativa prestará las facilidades necesarias del caso.

Atentamente,

-----  
**TEC. GTA. Hernán Cevallos**  
**Gerente Cooperativa/ATC**