



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA DE**  
**RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE LA COOPERATIVA DE**  
**AHORRO Y CRÉDITO "FINANCREDIT" A PARTIR DEL AÑO 2011-**  
**2012, EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE**  
**TUNGURAHUA.**

**Mary Margoth Chango Sailema**

**Ambato- Ecuador**

**2013**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación ha sido culminado.

Dra. M. Sc. Eulalia Ochoa A.P.A.

**DIRECTORA DE TESIS**

Ing. M.Sc. Norma Burbano Molina

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Mary Margoth Chango Sailema, estudiante de la Unidad de Educación a Distancia de la Facultad de Administración de Empresas, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

MARY MARGOTH CHANGO SAILEMA  
AUTORA

## DEDICATORIA

El presente trabajo quiero dedicarte a ti Dios por bendecirme y permitirme llegar hasta donde he llegado, por cumplir este sueño anhelado.

Mi tesis le dedico principalmente a mi madre por darme la vida, y guiarme por el camino del bien, a mi padre que no pudo estar físicamente en el momento de mis logros pero está en mi corazón y en mi esencia y desde el cielo está protegiéndome, a mi querido esposo por apoyarme y darme paciencia y amor, a mi hermana que me sirvió de ejemplo con su fortaleza y constancia para seguir adelante con mis estudios y lograr mis metas.

En especial va dedicado a mí querida hija Micaela que ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ella.

A todos a quienes con este logro quiero devolver un poco de lo que me han apoyado.

MARY MARGOTH

## **AGRADECIMIENTO**

Primero antes que nada, doy gracias a dios, por estar conmigo en cada paso de mi vida, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino las personas que han sido mi soporte.

A mis maestros quienes me han enseñado a ser mejor en la vida y realizarme profesionalmente a los catedráticos de la ESPOCH por quienes he logrado obtener los conocimientos necesarios.

Quiero expresar mi agradecimiento especial a mi Directora de tesis Doctora Eulalia Ochoa por hacer posible esta tesis gracias a sus conocimientos y sabiduría.

Agradezco a mi familia, amigos, a todas las personas en general que estuvieron presentes a lo largo de este camino que emprendí hace unos años atrás, gracias por todo su apoyo a cada uno de ustedes directa e indirectamente han sido parte fundamental en la realización de esta tesis sin ustedes no hubiera sido posible.

MARY MARGOTH

## CONTENIDO

|                                     |              |
|-------------------------------------|--------------|
| Portada                             |              |
| Certificado del tribunal.....       | I            |
| Certificado de responsabilidad..... | II           |
| Dedicatoria.....                    | III          |
| Agradecimiento.....                 | IV           |
| Índice general.....                 | V-VI-VII     |
| Índice de cuadros.....              | VIII         |
| Índice de gráficos.....             | IX           |
| Resumen.....                        | X            |
| Summary.....                        | XI           |
| Introducción.....                   | XII-XIII-XIV |

# ÍNDICE GENERAL

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. . . . .   | 1-2 |
| 1.1.1 Formulación del problema. . . . .   | 3   |
| 1.1.2 Delimitación del problema . . . . . | 3   |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA . . . . .  | 3   |
| 1.3 OBJETIVOS . . . . .                   | 4   |
| 1.3.1 Objetivos Generales . . . . .       | 4   |
| 1.3.2 Objetivos Específicos . . . . .     | 4-5 |

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

|                                                                  |       |
|------------------------------------------------------------------|-------|
| 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS . . . . .                        | 6-7   |
| 2.1.1 Antecedentes Históricos . . . . .                          | 8     |
| 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA . . . . .                             | 9-10  |
| 2.2.1 Administración . . . . .                                   | 9     |
| 2.2.2 Planeación Estratégica. . . . .                            | 10-12 |
| 2.2.2.1 Direccionamiento Estratégico. . . . .                    | 13-18 |
| 2.2.2.2 Análisis FODA. . . . .                                   | 18-22 |
| 2.2.2.3 Como Analizar los Problemas en la Planificación. . . . . | 22-29 |
| 2.2.3 Planificación Financiera. . . . .                          | 29-32 |
| 2.2.4 Diagnostico Estratégico. . . . .                           | 32-35 |
| 2.2.5 La Morosidad. . . . .                                      | 35-36 |
| 2.3 HIPÓTESIS. . . . .                                           | 37    |
| 2.3.1 Hipótesis General. . . . .                                 | 37    |

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 2.4 VARIABLES. . . . .                | 37 |
| 2.4.1 Variable Independiente. . . . . | 37 |
| 2.4.2 Variable Dependiente. . . . .   | 37 |

**CAPITULO III**

**MARCO METODOLÓGICO**

|                                               |       |
|-----------------------------------------------|-------|
| 3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN. . . . .       | 38    |
| 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN. . . . .            | 38    |
| 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA. . . . .              | 39    |
| 3.3.1 Población. . . . .                      | 39    |
| 3.3.2 Muestra. . . . .                        | 40    |
| 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS. . . . . | 41    |
| 3.4.1 Métodos. . . . .                        | 41    |
| 3.4.2 Técnicas. . . . .                       | 42    |
| 3.4.3 Instrumentos. . . . .                   | 42    |
| 3.5 RESULTADOS. . . . .                       | 42-53 |
| 3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS. . . . .        | 54    |

**CAPITULO IV**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FINANCREDIT”.**

|                                                               |       |
|---------------------------------------------------------------|-------|
| INTRODUCCIÓN. . . . .                                         | 55    |
| 4.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA. . . . .                        | 56    |
| 4.2 DIAGNOSTICO. . . . .                                      | 57    |
| 4.2.1 Diagnostico del área del servicio al cliente. . . . .   | 57-60 |
| 4.2.2 Diagnostico del área de crédito. . . . .                | 60    |
| 4.2.3 Diagnostico del área administrativa y contable. . . . . | 60    |



|                                                     |       |
|-----------------------------------------------------|-------|
| 4.3 CONTENIDO. ....                                 | 61    |
| 4.3.1 Direccionamiento Estratégico. ....            | 62-64 |
| 4.3.2 Análisis Financiero. ....                     | 65-71 |
| 4.3.3 Planificación del Crédito. ....               | 72-75 |
| 4.3.4 Formulación de Políticas y Estratégicas. .... | 76-78 |
| 4.3.5 Mecanismo del Control Interno. ....           | 78-80 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES                      |       |
| CONCLUSIONES. ....                                  | 81-82 |
| RECOMENDACIONES. ....                               | 83-84 |
| BIBLIOGRAFÍA. ....                                  | 85-86 |
| ANEXOS. ....                                        | 87    |

## ÍNDICE DE CUADROS

| <b>Nº</b>           | <b>TITULO</b>                                           | <b>PÁG.</b> |
|---------------------|---------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Cuadro Nº 1</b>  | Total de personas Directivo y Administrativo. ....      | <b>39</b>   |
|                     | De la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Financredit"     |             |
| <b>Cuadro Nº 2</b>  | Socios (con Crédito) De la Cooperativa de.....          | <b>40</b>   |
|                     | Ahorro y Crédito "Financredit"                          |             |
| <b>Cuadro Nº 3</b>  | Existencia de Planificación Financiera.....             | <b>43</b>   |
| <b>Cuadro Nº 4</b>  | Presentación del presupuesto.....                       | <b>44</b>   |
| <b>Cuadro Nº 5</b>  | Objetivo y Políticas Orientados Hacia los Créditos..... | <b>45</b>   |
| <b>Cuadro Nº 6</b>  | Frecuencia de los Estados Financieros.....              | <b>46</b>   |
| <b>Cuadro Nº 7</b>  | Existencias del Área Financiera.....                    | <b>47</b>   |
| <b>Cuadro Nº 8</b>  | Índice de Morosidad.....                                | <b>48</b>   |
| <b>Cuadro Nº 9</b>  | Línea de Créditos Existentes.....                       | <b>49</b>   |
| <b>Cuadro Nº 10</b> | Las tasas de Interés según el mercado.....              | <b>50</b>   |
| <b>Cuadro Nº 11</b> | Atención en la Cooperativa.....                         | <b>51</b>   |
| <b>Cuadro Nº 12</b> | Puntualidad en los Pagos.....                           | <b>52</b>   |
| <b>Cuadro Nº 13</b> | Razones de la Morosidad.....                            | <b>53</b>   |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

| <b>Nº</b>            | <b>TITULO</b>                                                           | <b>PÁG.</b> |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Gráfico Nº 1</b>  | Planificación Financiera en la Cooperativa. ....                        | <b>43</b>   |
| <b>Gráfico Nº 2</b>  | Presentación del presupuesto.....                                       | <b>44</b>   |
| <b>Gráfico Nº 3</b>  | Objetivo y Políticas Orientados Hacia los Créditos.....                 | <b>45</b>   |
| <b>Gráfico Nº 4</b>  | Frecuencia de los Estados Financieros.....                              | <b>46</b>   |
| <b>Gráfico Nº 5</b>  | Existencias del Área Financiera.....                                    | <b>47</b>   |
| <b>Gráfico Nº 6</b>  | Índice de Morosidad.....                                                | <b>48</b>   |
| <b>Gráfico Nº 7</b>  | Línea de Créditos Existentes.....                                       | <b>49</b>   |
| <b>Gráfico Nº 8</b>  | Las tasas de Interés según el mercado.....                              | <b>50</b>   |
| <b>Gráfico Nº 9</b>  | Atención en la Cooperativa.....                                         | <b>51</b>   |
| <b>Gráfico Nº 10</b> | Puntualidad en los Pagos.....                                           | <b>52</b>   |
| <b>Gráfico Nº 11</b> | Razones de la Morosidad.....                                            | <b>53</b>   |
| <b>Gráfico Nº 12</b> | Planificación Estratégica Financiera de recuperación de la cartera... . | <b>61</b>   |
| <b>Gráfico Nº 13</b> | Flujo grama del Proceso de Crédito.....                                 | <b>75</b>   |

## RESUMEN

El tema motivo de la presente investigación se refiere a la Planificación Estratégica Financiera de recuperación de la cartera de la Cooperativa de ahorro y Crédito “FINANCREDIT” a partir del año 2011-2012 , que se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua” y el problema a resolver se relaciona con la morosidad que proviene de falta de controles y organización interna y esto provoca que cada ejercicio se incremente la morosidad.

La Cooperativa inicia sus actividades en el año 2010 y en la actualidad tiene 5000 socios tanto en la matriz como en las agencias de Latacunga y Machachi con un capital social de \$ 149.251,24.

La modalidad de investigación responde al enfoque cuali-cuantitativo y su propuesta plantea el direccionamiento estratégico, análisis financiero, la administración del crédito, se formula políticas y mecanismos de control interno como un aporte que contribuye a lograr superar los altos índices de morosidad.

Se concluye la existencia de un riesgo en la recuperación de la crédito porque no ingresa el dinero en las fechas esperadas y esto produce una falta de liquidez para seguir otorgando créditos.

Se recomienda poner en práctica la presente propuesta sobre Planificación Financiera Estratégica porque sirve como herramienta de vital importancia para iniciar un proceso de conocimiento interno y externo, tener un horizonte con objetivos, metas, políticas y estrategias para la medición de su desarrollo organizacional y financiero y controlar de mejor manera la morosidad.

## **SUMMARY**

The subject matter of the present investigation concerns the recovery Financial Strategic Planning portfolio Cooperative Savings and Credit "FINANCREDIT" from the year 2011-2012, which is located in the city of Ambato, Tungurahua Province "and the problem to be solved is related to the default that comes from lack of controls, internal organization and this causes each year is increased delinquencies.

The Cooperative began operations in 2010 and currently has 5000 members in both the matrix and the agencies of Latacunga and Machachi with capital of \$ 149,251.24.

The type of research responds to the qualitative and quantitative approach and its proposal raises strategic direction, financial analysis, credit management, formulating policies and internal control mechanisms as a contribution that contributes to overcome the high delinquency rates.

We conclude the existence of a risk in the recovery of the credit because money does not enter the expected dates and these results in a lack of liquidity to continue making loans.

It is recommended to implement this proposal on Strategic Financial Planning because it serves as a vital tool to initiate a process of internal and external knowledge, have a horizon with objectives, goals, policies and strategies for measuring organizational and financial development and better control delinquency.

## **INTRODUCCIÓN**

El sistema cooperativo en el Ecuador tiene una presencia importante y actualmente se ha emitido la Ley de Economía Popular y Solidaria que ha permitido contar con este instrumento legal y unir a todas las organizaciones bajo un mismo control dentro de la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que permitirá un desarrollo más controlado y con asesoría para lograr una mayor participación en el mercado financiero, especialmente en el sector Microempresarial.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANNCREDIT LTDA., que se estudia, se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, e inicia sus actividades en el año 2010 con un capital inicial fue de \$ 60.054,46 USD, con el propósito de brindar productos y servicios financieros a los sectores como: agricultura, ganadería, vivienda, artesanía, comercio informal, pequeña industria, transporte, consumo, etc. En la actualidad existen 5000 socios divididos en la matriz, Agencias Latacunga y Machachi con un capital social a diciembre de 2012 de \$ 149.251,24 USD y un total de cartera colocada de \$ 1'388.881,58, beneficiando a 1322 socios.

Por su tamaño, se encuentra ubicada entre las cooperativas y sirve especialmente a quienes son parte de la economía popular de la región centro y a nivel nacional. Se dedica a canalizar proyectos del sector agrícola, ganadero, atendiendo créditos para la vivienda, artesanía, comercio y consumo.

La falta de experiencia en el manejo del sistema financiero conduce a un problema de investigación planteado en esta tesis, que se relaciona con la morosidad en la recuperación de la cartera que proviene de la incorrecta calificación del socio, de la falta de control interno de la cartera, no existe un departamento para realizar las cobranzas, no se asigna funciones al personal, el control de recuperaciones es parcial y esto provoca que cada ejercicio se incremente la morosidad. Esta es la razón para que se manifieste que la baja rentabilidad del ejercicio 2011 y 2012, se debe a que no se producen los ingresos por intereses con la oportunidad esperada.

El presente trabajo de investigación está orientado a proponer una Planificación Estratégica Financiera de Recuperación de la Cartera porque tiene altos índices de morosidad que se considera puede superarse un una mejor operatividad interna.

Dicha problemática se aborda para cumplir con el objetivo de desarrollar la Planificación Estratégica Financiera de recuperación de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "FINANCREDIT" a partir del año 2011-2012, en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua y que servirá como herramienta de vital importancia para iniciar un proceso de conocimiento interno y externo y además tener un horizonte con objetivos, metas, políticas y estrategias para la medición de su desarrollo organizacional y financiero.

Se presenta el desarrollo de los siguientes capítulos que en su primera parte se describe el planteamiento del problema, la formulación de la problemática del mismo, la determinación del tema con sus dos variables, los objetivos y la justificación de la investigación.

El capítulo II se refiere al marco teórico que ha servido para conocer los fundamentos bibliográficos sobre los cuales se asienta la investigación de pregrado y contiene los antecedentes de investigación, la fundamentación científica, hipótesis y variables en estudio.

El capítulo III se refiere a la metodología de investigación utilizada y contiene la determinación de la modalidad de investigación, tipos, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos, interpretación de datos y se presenta al final la verificación de la hipótesis.

El capítulo IV es la propuesta de Planificación Estratégica Financiera ligada a la recuperación de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANCREDIT, a partir del año 2011-2012, cuyo contenido recoge en su primera parte, un diagnóstico para justificar la necesidad de aportar en el área financiera, luego se identifica a la empresa mediante el direccionamiento estratégico, se toma en cuenta los balances para hacer análisis financiero, se plantea la administración del crédito, se formula políticas, estrategias financieras y mecanismos de control interno como un aporte a la gestión financiera de la Cooperativa.



# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El año 2009 en el Ecuador la economía tuvo una crisis que se produce por un clima de incertidumbre del sector financiero lo cual origina el cierre de varios bancos y en esa época se siembra historia con el llamado “feriado bancario” y esto trajo como consecuencia la desconfianza de los clientes que se vieron afectados porque no podían retirar a tiempo sus ahorros ni hacer transacción alguna.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito que forman parte de este sector, no se vieron afectadas y esto les favoreció porque fue la oportunidad para que los ahorristas hagan sus depósitos en estas instituciones y se produzca un crecimiento importante.

Esta es la razón de fondo para que se manifieste que las Cooperativas no se encontraban preparadas para este crecimiento y tampoco sus directivos y gerentes eran profesionales en el área financiera que podían liderar este inusual incremento de transacciones.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANNCREDIT LTDA., se encuentra ubicada entre las cooperativas pequeñas y por lo tanto es controlada directamente por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y sirve a quienes son parte de la economía popular de la región centro y a nivel nacional. Se dedica a canalizar proyectos del sector agrícola, ganadero, atiende créditos para la vivienda, artesanía, comercio y consumo.

La falta de experiencia en el manejo del sistema financiero conduce a un problema de investigación de esta tesis, que se relaciona con la **morosidad en la recuperación de la cartera** que proviene de la incorrecta calificación del socio, de la falta de control interno de la cartera, no existe un departamento para realizar las cobranzas, no se asigna funciones al personal, el control de recuperaciones es parcial y esto provoca que cada ejercicio se incremente la morosidad.

Esta es la razón para que se manifieste que la baja rentabilidad del ejercicio 2011 y 2012, se debe a que no se producen los ingresos por intereses con la oportunidad esperada.

Se evidencia un riesgo en el descuido de recuperar la cartera de crédito porque no ingresa el dinero en las fechas esperadas y esto produce una falta de liquidez para seguir otorgando créditos.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito no cuentan con procesos internos debidamente estructurados y esto trae como consecuencia la necesidad de enfrentar este problema que produce niveles de riesgos financieros.

Se registra muy a menudo los siguientes problemas a más de los ya indicados y son: inexistencia de fondeo de capitales externos, creación de agencias sin un estudio riguroso del mercado, poca autogestión gerencial, inexistencia de una organización estructural.

La Cooperativa tiene inconvenientes respecto a la poca participación de los socios para hacer los depósitos y esto se puede evidenciar con los datos de los balances cortados al año 2012 en donde los depósitos de los socios alcanzan a \$ 382.241,16 y los créditos se han otorgado en cantidades mayores que las captaciones, suma esa cartera \$ 626.467.39. Se evidencia en estas cifras que no se incentiva el ahorro y los socios acuden más bien por créditos.

### **1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera la Planificación Estratégica Financiera permitirá mejorar la recuperación de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANCREREDIT?

### **1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

- Campo: Planificación
- Área: Planificación Financiera Estratégica
- Aspecto: Información financiera
- Espacial: Esta investigación se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANCREREDIT que está ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, calle Espejo y Juan B. Vela
- Temporal: La investigación se realizara del periodo 2011 - 2012

### **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

El sistema cooperativo de ahorro y crédito existe por la participación numerosa de las personas y esto asegura que los depósitos que se generan se reinviertan en nuevos créditos para los mismos socios, promoviendo la producción, el consumo, la educación y la vivienda. Se han convertido en una herramienta que permite a las personas afiliadas participar para lograr el bien común en medio del trabajo diario de las comunidades o grupos organizados y con la colaboración y solidaridad que son principios y filosofía del sistema cooperativista.

De acuerdo a los datos obtenidos por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) y la Superintendencia de Bancos, en la provincia de Tungurahua, en donde se encuentra ubicada la Cooperativa que se pretender investigar; existen 117 cooperativas de ahorro y crédito de tamaño mediano y pequeño y 8 grandes, pero todas son controladas actualmente por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La importancia del presente estudio radica en que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "FINANCREDIT" es una institución financiera, que enfrenta la necesidad de planificar, desarrollar manuales en el área administrativa y financiera, controlar, evaluar su gestión, conocer con oportunidad los resultados contables, determinar su direccionamiento estratégico; ya que en la actualidad existe un crecimiento con la apertura de la Agencia Latacunga y Machachi.

Es factible llevar adelante la presente investigación porque se ha establecido el compromiso de la Gerencia para permitir recoger la información que sea necesaria para bajar el índice de morosidad que se produce por falta de seguimiento o mala calificación de los créditos.

## **1. 3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar la Planificación Estratégica Financiera de recuperación de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "FINANCREDIT" a partir del año 2011-2012, en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

### **1. 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fundamentar científicamente la planificación estratégica financiera y la cartera vencida con el propósito de conocer los planteamientos teóricos que guían la investigación científica.
- Diagnosticar la planificación estratégica financiera y las razones por las que se produce la cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANCREDIT.

- Diseñar los componentes de la propuesta sobre la planificación estratégica financiera de recuperación de la cartera.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se acudió a las bibliotecas de la ESPOCH y otras universidades para revisar los archivos de tesis y se encuentra:

- La tesis sobre el tema: “Diseño de un modelo de planificación financiera para la Empresa SAFETYMAX CÍA. LTDA. con el fin de maximizar utilidades”, cuyos autores son: Soria Galo y Terán Machuca Andrea Paulina de la Escuela Politécnica del Ejército. (2010), plantea el siguiente objetivo y conclusión:

Objetivo de la investigación: El objetivo principal de esta Tesis es la propuesta de un Modelo de Planificación Financiera con el fin de maximizar la riqueza de los propietarios de la empresa SAFETYMAX CÍA. LTDA.

Conclusión: La propuesta genera la oportunidad de convertir sus ventajas comparativas contenidas en el conocimiento del negocio y demás factores identificados, en una ventaja competitiva que le sirva de oportunidad para incrementar su participación en el mercado. La planificación es una herramienta fundamental en toda empresa, sirve de guía y conocimiento para la toma de decisiones.

- La tesis sobre el Tema: “Elaboración de la planificación financiera de corto y largo plazo para la empresa farmacéutica química Aristón Ecuador Cía. Ltda. basada en el Balanced Scorecard”, cuyo autor es: Chiriboga Cando, Oscar Enrique, de la : Pontificia Universidad Católica del Ecuador.(2009), plantea el siguiente objetivo y conclusión:

Objetivo de la investigación: Desarrollar una planificación financiera de corto y largo plazo de una empresa farmacéutica basada en la aplicación del Balanced Scorecard, para de esta manera conseguir el mejoramiento de la gestión financiera.

Conclusión: se establece los lineamientos correctivos que minimicen el riesgo de esos factores. Con estos antecedentes, y con la filosofía corporativa, esto es: su misión, su visión, sus valores efectuamos el direccionamiento estratégico basado en el Balanced Scorecard, definiendo la estrategia corporativa y el alineamiento con sus objetivos estratégicos tomando en consideración cuatro perspectivas.

- La tesis sobre el Tema: Propuesta de planeación estratégica y financiera para la empresa Sianex, dedicada a la comercialización de productos para la construcción y materiales eléctricos en la ciudad de Quito cuya autora es: Santamaría Alvear, Valeria de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, plantea el siguiente objetivo y conclusión:

Objetivo de investigación: Proporcionar las herramientas de planeación estratégica y administración financiera a la empresa Sianex que le permitan mejorar sustancialmente sus procesos actuales y a la vez sean un soporte de competitividad para mantenerse en el mercado Quiteño.

Conclusión: La siguiente disertación de grado está estructurada en cinco capítulos, el primero se refiere a un análisis de la situación actual de Sianex,

el segundo a la planificación estratégica aplicada a Sianex, el tercero está relacionado con la administración financiera.

Los temas de tesis revisados, se relacionan con el tema de la presente investigación, pero tienen objetivos y propuestas distintas y además se aplica a otras organizaciones, por lo que se concluye que el trabajo que se presenta es original.

### **2.1.1 Antecedentes históricos**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANCREDIT LTDA. Inicia su vida institucional el 11 de agosto del 2008 como pre cooperativa y posteriormente mediante Acuerdo Ministerial No. 00017 del 06 de julio del 2010 e inscrita con No. de Orden 7457 en el Registro General de Cooperativas. Para ese entonces su capital inicial fue de \$ 60.054,46 USD, con el propósito de brindar productos y servicios financieros a los sectores como: agricultura, ganadería, vivienda, artesanía, comercio informal, pequeña industria, transporte, consumo, etc.

Se encuentra ubicada en Ambato en las calles Espejo 11-54 y Juan B. Vela, con el objetivo de satisfacer con servicios financieros en forma eficiente y eficaz, que le permita cubrir las necesidades de los sectores a los cuales está orientado y mejorar las condiciones de vida de todos los beneficiarios.

En la actualidad existen 5000 socios divididos en la matriz, Agencias Latacunga y Machachi con un capital social a diciembre de 2012 de \$ 149.251,24 USD y un total de cartera colocada de \$ 1'388.881,58, beneficiando a 1322 socios.



## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. ADMINISTRACIÓN**

Para LUNA G. (2008, pág. 32). La palabra administración se origina del latín (ad) que significa dirección, y ministré que significa subordinación u obediencia, por tanto, se puede traducir como “aquel que realiza una función bajo el mando de otro”.

Para ROBINSS (2000, pág. 202) “Es el Proceso que incluye la definición de los objetivos o metas de la organización la determinación de una estrategia general para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las Actividades”

#### **- Administración Financiera**

BESLEY, BRIGHAM (2000, Pág. 56) La administración financiera es importante en todos los tipos de empresa, indistintamente que sean públicas o privadas, que operan en el sistema financiero.

Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones más básicas que desarrolla la administración financiera son: el financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización.

La Administración financiera es el área de la administración que cuida de los recursos financieros de la empresa y se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

## - **Funciones de la Administración Financiera**

La Administración Financiera interactúa con otros elementos para que la empresa funcione de manera eficiente. Esta a su vez trata de crear planes financieros para que la misma obtenga los recursos y lograr así que la misma pueda funcionar y a lo largo del tiempo expandir todas sus actividades.

- Debe saber administrar los recursos financieros de la organización para realizar operaciones como: inversiones, colocación de fondos y equipos, pago de salarios, entre otros.
- Debe saber invertir los recursos financieros de excedentes en operaciones como: inversiones en el mercado de capitales, adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes de la empresa.
- Manejar de forma adecuada la elección del producto y de los mercados de la organización de la organización.
- La responsabilidad de la obtención de calidad a bajo costo y de manera eficiente.
- Y por último la meta de la Administración Financiera consiste en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización.

### **2.2.2 Planeación Estratégica**

Para LUNA C. (2008, pág. 61) “Es el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivo y estrategia de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orienta a la adquisición y coordinación de tal recursos, considerando a la empresa como una entidad total en un mediano plazo y largo plazo”.

SERNA (1994, pág. 17), “Define como, un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzar a partir del análisis de sus fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio y cumple.

1. Diagnosticar el entorno externo e interno de una organización,
2. Establecer una misión y una visión
3. Idear Objetivos globales
4. Crear, elegir y seguir estrategias generales
5. Asignar los recursos para alcanzar los objetivos de la organización”

#### - **Los estrategas**

Martínez Pedrós Daniel y Otro (2008. Pág. 87). Dice que los estrategas “son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o fracaso de una organización. Sus tres responsabilidades principales son: crear un contexto para cambiar, fomentar el compromiso y la responsabilidad y equilibrar la estabilidad y las innovaciones.

#### - **Beneficios de la Planificación Estratégica**

##### **a. Los Beneficios Financieros**

Las empresas que obtienen resultados óptimos suelen planificar sistemáticamente a efecto de prepararse para las fluctuaciones futuras de su ambiente interno y externo. Las empresas con sistemas de planificación que se parecen más a la teoría de la administración estratégica, por regla general

arrojan resultados financieros superiores a largo plazo, en comparación con los de su industria.

Al parecer, las empresas que obtienen resultados superiores, toman decisiones más informadas y anticipan muy bien las consecuencias a corto y a largo plazo. Por otra parte, las empresas que obtienen malos resultados, suelen realizar actividades miopes y no reflejan bien los pronósticos de las condiciones futuras.

Los estrategas de las organizaciones con malos resultados, con frecuencia están ocupados resolviendo problemas internos y cumpliendo con fechas límites para el papeleo. Normalmente subestiman las fuerzas de sus competidores y sobrestiman las fuerzas de su empresa. Muchas veces atribuyen los malos resultados a factores incontrolables, por ejemplo, la situación económica, los cambios tecnológicos o la competencia extranjera.

## **b. Los Beneficios no Financieros**

Además de ayudar a las empresas a evitar los problemas financieros, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, por ejemplo una mayor alerta ante las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor oposición al cambio y un entendimiento más claro de las relaciones entre la compensación y el desempeño.

La administración estratégica refuerza la capacidad de las organizaciones para prevenir problemas porque fomenta la interacción de los gerentes de las divisiones y las funciones de todos los niveles. La interacción puede hacer que las empresas “activen” a sus gerentes y empleados nutriéndolos, compartiendo con ellos los objetivos de la organización, facultándolos para que puedan mejorar el producto o servicio y reconociendo sus contribuciones.

Este proceso sienta las bases para que todos los gerentes y empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza”.

### **2.2.2.1 Direccionamiento Estratégico**

Para iniciar la construcción del Plan Estratégico luego de conseguir el compromiso organizacional y el diagnóstico estratégico, se debe tener muy claro hacia dónde va la organización a lo que se conoce como direccionamiento estratégico.

Primero se deben identificar y definir los principios corporativos que son los valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. Los principios corporativos forman parte de la cultura estratégica y en ellos se cimientan la misión y la visión de la organización.

Con el direccionamiento estratégico se debe iniciar la proyección y formulación de estrategias y planes. Para ello, se deben definir cuáles serán las estrategias corporativas, sean éstas alternativas, ofensivas, defensivas, globales, etc. y entonces iniciar con la formulación de planes estratégicos y planes de acción tendientes a la construcción de la planeación estratégica corporativa tanto funcional como operativa.

- **Visión:**

Para Kriegel y Patler(1996) : “La visión es la más profunda expresión de lo que se quiere alcanzar, la declaración de un futuro deseado, un ideal que comprende un sentido de posibilidad, más que de probabilidad, de potencial más que de límites”(p. 21).

- **Misión:**

Martínez Pedrós Daniel y Otro (2008). “La declaración de la misión es “una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados.” La misión responde a la pregunta: “¿Cuál es nuestro negocio?”, mientras que la de la visión contesta a: “¿Qué queremos ser?”. Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización.

La declaración de la misión debe ser redactada cuidadosamente por los siguientes motivos:

- a) A efecto de garantizar un propósito unánime en la organización.
- b) Sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización.
- c) Establecer una tónica general o clima organizacional.
- d) Servir de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito y el curso de la organización y las que no puedan hacerlo, para que no sigan participando en las actividades de la organización.
- e) Permitir que los objetivos se puedan convertir a una estructura laboral que incluya la asignación de tareas entre los elementos responsables de la organización.
- f) Especificar los propósitos de la organización y la conversión de estos propósitos a objetivos, de tal manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados.

La diferencia entre los términos visión y misión es que la visión es “un estado futuro, posible y deseable, de la organización” que incluye metas específicas, mientras que la misión está más ligada a la conducta y al presente.

Una buena declaración de la misión despierta emociones y sentimientos positivos en cuanto a la organización; es inspiradora en el sentido de que quienes la leen se sienten movidos a actuar. Una buena declaración de la misión produce la impresión de que la empresa tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero.

### **Elementos de la declaración de la misión:**

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la Cooperativa?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la Cooperativa?
- Mercados: ¿Dónde compite la Cooperativa?
- Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la Organización?
- Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:
- ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
- Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la entidad?
- Concepto de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
- Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
- Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la Cooperativa”?

Según Chiavenato (2002) “La misión, representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la

organización, y al que debe servir. Una definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿ quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos?. La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se focaliza fuera de la empresa” (p. 53, 54)

Drucker (2004) en cambio, al referirse a la misión dice: “La tarea principal de la dirección estratégica es por medio de la misión general de una empresa, es decir, plantear la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? La respuesta a esta pregunta conduce al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana; estas actividades las debe llevar a cabo la parte de la empresa que tenga la capacidad de visualizar la empresa en su totalidad, equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras y distribuir los recursos humanos y financieros para obtener los resultados clave”( p. 67)

## - **Objetivos**

Según Joao Bosco, (Administración por Objetivos) “Es un enunciado escrito de los resultados que se pretenden alcanzar en un período determinado. Un objetivo debe ser cuantificable, un poco difícil de alcanzar, es pertinente y compatible. Un objetivo es una razón escrita, un enunciado, una frase, un conjunto de números. Casi la totalidad de los objetivos se cuantifica. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, pertinente y compatible con los demás resultados” (p.77)

Objetivos son los resultados a largo plazo y metas los resultados a corto plazo. Tanto los objetivos como las metas deben ser: medibles, alcanzables, realizables y a la vez constituirse en un reto acotado en el tiempo.



La suma de las metas es igual a los objetivos. Siendo los objetivos aquellos que la organización aspira lograr a través de su misión, éstos deben suministrar: dirección, ayudar en evaluación, permitir la coordinación y revelar prioridades.

Las metas son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr con el propósito de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo.

- **Políticas:**

Las políticas son directrices que definen el énfasis con que deberán ejecutarse las acciones, para asegurar la consecución de los objetivos.

- **Valores:**

Los valores son fáciles de identificar en una organización y suelen estar redactados por escrito en declaraciones relativas a las misiones, objetivos o estrategias de la organización. Sin embargo, tienden a ser declaraciones muy genéricas como el servicio a la comunidad o la igualdad de oportunidades laborales.

Consideramos que, al definir la misión, la visión y los objetivos, éstas deben estar enmarcadas dentro de los principios de la organización y no pueden ser contrarios, porque en nuestro caso se trata de una Cooperativa de Ahorro y Crédito cuyos principios son universales.

La búsqueda de valores constituye un examen de los valores de los miembros de la organización, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y finalmente, los valores de los grupos de interés en el futuro.

En esta búsqueda de valores, los equipos se desplazan de una concentración

individual a un examen más amplio de la organización y a su funcionamiento como un sistema social. La búsqueda de valores constituye el primer paso del modelo de formación de la cultura organizacional y esta cultura pasa a ser parte de los planes de acción.

- a. Valores personales: Una parte importante de esta fase implica un examen de valores personales de los integrantes de la organización.
- b. Valores organizacionales: Una vez analizados los valores individuales, se deben considerar los valores a que aspira la organización en general, los cuales se refleja en el comportamiento futuro de la entidad.

- **Estrategias:**

Reflexionando acerca de los principios militares de estrategia, el diccionario The American Heritage define estrategia como “la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala”.

En el área administrativa, Alfred Chandler definió estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”.

### **2.2.2.2 Análisis FODA**

- **La Matriz FODA**

La matriz de las fortalezas – oportunidades – debilidades – amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategia: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos claves es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Cuando una Cooperativa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas claves, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden disfrutar dichas oportunidades.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación

muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

En la siguiente figura, se muestra una presentación esquemática de una matriz FODA, la cual contiene nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, DA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores clave, llamados F, D, O, A. La matriz FODA sigue ocho pasos:

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la Cooperativa.
- Hacer una lista de las amenazas externas clave de la Cooperativa.
- Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la Cooperativa
- Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

|                                                                                      |                                                                                                            |                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                      | <b>FUERZAS – F</b>                                                                                         | <b>DEBILIDADES – D</b>                                                                                                        |
| <b>Dejar siempre en blanco</b>                                                       | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5. <b>Anotar las fuerzas</b><br>6.                                                 | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5. <b>Anotar las debilidades</b><br>6.                                                                |
| <b>OPORTUNIDADES - O</b>                                                             | <b>ESTRATEGIAS - FO</b>                                                                                    | <b>ESTRATEGIAS - DO</b>                                                                                                       |
| 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5. <b>Anotar las oportunidades</b><br>6.                     | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5. <b>Usar fuerzas para aprovechar las oportunidades</b><br>6.<br>                 | 1.<br>2.<br>3.<br>4. <b>Superar las debilidades aprovechando</b><br>5. <b>as oportunidades</b><br>6.<br>7.<br>8.<br>9.<br>10. |
| <b>AMENAZAS - A</b>                                                                  | <b>ESTRATEGIAS - FA</b>                                                                                    | <b>ESTRATEGIAS - DA</b>                                                                                                       |
| 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5. <b>Anotar las amenazas</b><br>6.<br>7.<br>8.<br>9.<br>10. | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5. <b>Usar las fuerzas para evitar las amenazas</b><br>6.<br>7.<br>8.<br>9.<br>10. | 1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>5. <b>Reducir las debilidades y evitar las amenazas</b><br>6.<br>7.<br>8.<br>9.<br>10.                |

Figura La Matriz FODA

Fuente: FRED, David R. (2008)

El propósito de cada instrumento de esta etapa, consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar qué estrategias son mejores.

No todas las estrategias desarrolladas en una matriz FODA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación”.

#### - **Fuerzas Externas Clave**

“FRED, David (2008). “Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y la segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta. Las fuerzas externas afectan directamente

tanto a proveedores como a distribuidores. Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas externas, las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales.

Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías generales: (1) fuerzas económicas; (2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) fuerzas tecnológicas; y (5) fuerzas de la competencia. Las tendencias y los acontecimientos del exterior afectan significativamente a todos los productos, servicios, mercados y organizaciones del mundo”.

### **2.2.2.3 Cómo Analizar los Problemas en la Planificación**

#### **- Definir Objetivos a Largo Plazo**

CORONADO Manso, Francisco (2006), “Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

Los objetivos de las diferentes unidades de la organización deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes. Además, cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo. Por lo general, los objetivos se establecen en términos como crecimiento de los activos, crecimiento de las ventas, rentabilidad, participación en el mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidad por acción y responsabilidad social. Los objetivos establecidos con claridad ofrecen muchos beneficios. Marcan un curso, permiten la sinergia, sirven para la evaluación,

establecen grados de importancia, disminuyen la incertidumbre, reducen los conflictos, estimulan su ejercicio y sirven tanto para la asignación de recursos como para el diseño de puestos.

La organización que logra un consenso sobre los objetivos durante las actividades para formular la estrategia, podrá reducir al mínimo los conflictos que se pudieran presentar más adelante durante su implantación.

#### - **Definir objetivos a Corto Plazo**

Establecer objetivos a corto plazo (anuales), es una actividad descentralizada que involucra, en forma directa, a todos los gerentes de una organización. Los objetivos anuales son esenciales para implementar estrategias porque (1) son la base para asignar recursos, (2) son un mecanismo primordial para evaluar a los gerentes, (3) son el instrumento más importante para vigilar el avance con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo y (4) establecen las prioridades de los departamentos y las divisiones de la organización.

Los objetivos anuales deben ser mensurables, consistentes, razonables, desafiantes y claros, deben ser comunicados a toda la organización y estar caracterizados por estar acompañados debidamente con el tiempo, además de ir acompañados por recompensas y sanciones proporcionadas. Con mucha frecuencia, los objetivos se enuncian en forma general y su utilidad operativa es muy poca. Objetivos anuales como “mejorar la comunicación” o “mejorar el desempeño” no son claros, específicos ni mesurables. Los objetivos deben establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo y también ser constatables. Se deben evitar términos como “maximizar”, “minimizar”, “a la brevedad” y “adecuado”.

Es importante vincular las recompensas y las sanciones con los objetivos anuales, de tal manera que los empleados y los gerentes entiendan que alcanzar los objetivos resulta decisivo para lograr la implementación de las estrategias. Cuando se concede demasiada importancia a alcanzar los objetivos, se puede propiciar una conducta indeseable, como sería maquillar las cifras, distorsionar los registros o hacer que los objetivos mismos se conviertan en un fin. Los gerentes deben estar alerta a estos posibles problemas.

#### - **Idear Políticas**

En términos generales, *política* se refiere a las líneas directrices específicas, los métodos, los procedimientos, las reglas, las formas y las prácticas administrativas que se establecen para respaldar y fomentar el trabajo que llevará a alcanzar las metas enunciadas. Las políticas imponen restricciones, limitaciones y fronteras al tipo de acciones administrativas que se pueden emprender para recompensar y sancionar comportamientos; aclaran lo que se puede y lo que no se puede hacer con miras a alcanzar los objetivos de la organización.

Las políticas sientan las bases para el control administrativo, permiten la coordinación a lo largo y a lo ancho de las unidades de la organización y disminuyen la cantidad de tiempo que los gerentes dedican a tomar decisiones. Asimismo, las políticas aclaran quién hará qué trabajo.

Por ejemplo, algunos asuntos que podrían requerir una política administrativa serían:

- Ofrecer talleres y seminarios, amplios o limitados, para el desarrollo administrativo.
- Centralizar o descentralizar las actividades para la capacitación de empleados.



- Reclutar por medio de oficinas de empleo, universidades y/o periódicos.
- Promover a personal del interior o contratarlo en el exterior.
- Promover al personal con base en lo que hacen o teniendo en cuenta su antigüedad.
- Vincular la remuneración de los ejecutivos con los objetivos a largo plazo y/o anuales.
- Ofrecer muchas o pocas prestaciones a los empleados.
- Negociar con los sindicatos obreros en forma directa o indirecta.
- Delegar la autoridad de los gastos grandes o retener la autoridad en forma centralizada.
- Autorizar muchas, pocas o ninguna hora extra.
- Establecer un nivel alto o bajo de inventarios de seguridad.
- Usar un proveedor o varios.
- Comprar, arrendar o alquilar equipo de producción nuevo.
- Fomentar mucho o nada el control de calidad.
- Establecer muchas o pocas normas para la producción.
- Operar uno, dos o tres turnos.
- Desalentar el uso de información de miembros de la organización para provecho personal.
- Desalentar el acoso sexual.
- Desalentar el consumo de tabaco en el trabajo.
- Desalentar las transacciones entre miembros de la organización.
- Desalentar que las personas tengan dos empleos a la vez.

#### - **Asignar Recursos**

Todas las organizaciones tienen, cuando menos, cuatro tipos de recursos que pueden usar con el propósito de alcanzar los objetivos deseados: recursos financieros, recursos materiales, recursos humanos y recursos tecnológicos. Existe una serie de factores que suele impedir la debida asignación de los recursos,

incluyendo la excesiva protección de los recursos, el exceso de importancia de los criterios financieros a corto plazo, las políticas de la organización, la vaguedad de las metas de las estrategias, la escasa inclinación a correr riesgos y la falta de conocimientos necesarios.

La asignación eficaz de los recursos no garantiza que la estrategia se llegue a implementar con éxito porque los programas, el personal, los controles y el compromiso, deben inspirar vida en los recursos proporcionados. La administración estratégica misma, en ocasiones, se conoce por el nombre de “proceso para la asignación de recursos”.

#### - **Cómo manejar los conflictos**

ECUAFOOD S.A. Business (2006). “Establecer objetivos puede producir conflictos debido a que los gerentes y los estrategas tienen que hacer una elección entre conceder mayor importancia a las utilidades a corto plazo o al crecimiento a largo plazo, al margen de utilidad o a la participación en el mercado, a la penetración en el mercado o al desarrollo del mercado, al crecimiento o a la estabilidad, a correr muchos riesgos o pocos riesgos y a manifestar sensibilidad ante los problemas sociales o a maximizar las utilidades.

Los conflictos son inevitables en las organizaciones, por lo que resulta muy importante que los conflictos sean manejados y resueltos antes de que las consecuencias que producen alteraciones lleguen a afectar el desempeño organizacional. Los conflictos no siempre son malos. La ausencia de conflictos puede estar indicando indiferencia y apatía. Los conflictos pueden servir para imbuir energía que conducirá a la acción a grupos contrarios y puede ayudar a los gerentes a detectar problemas.

Los diversos enfoques para manejar y resolver conflictos se pueden clasificar en tres categorías: evitar, desviar y confrontar. *Evitar* incluye actos como ignorar el

problema con la esperanza de que el conflicto se resuelva solo, o como separar materialmente a las personas (o grupos) en conflicto. *Desviar* puede incluir desinflar las diferencias entre las partes en conflicto al tiempo que se acentúan las similitudes y los intereses en común, llegar a un compromiso de tal manera que no exista un ganador ni un perdedor claros, recurrir al mando de la mayoría, recurrir a una autoridad superior o rediseñar los puestos actuales.

*Confrontar* se puede explicar usando como ejemplo un intercambio de miembros de las partes en conflicto, de tal manera que las dos puedan apreciar el punto de vista de la otra, concentrarse en metas muy ordenadas como la supervivencia de la compañía o tener reuniones en que las partes en conflicto presenten sus opiniones y resuelvan sus diferencias.

#### - **Motivación de Empleados**

¿Cómo puede el sistema de retribución de una organización vincularse en forma más estrecha con el desempeño estratégico? ¿Cómo pueden las decisiones respecto a aumentos de sueldo, promociones, pagos y bonos por méritos, alinearse más estrictamente para respaldar los objetivos estratégicos de la organización a largo plazo?

Ninguna de las respuestas a estas dos preguntas es del todo aceptada, aunque cada vez es más común un sistema de doble bonificación, basado en los objetivos anuales y en los objetivos a largo plazo. El porcentaje del bono anual de un gerente atribuible al desempeño a corto plazo, en comparación al largo plazo, debe variar de acuerdo con el nivel jerárquico que ocupe en la organización. Es importante que los bonos no se basen exclusivamente en el desempeño a corto plazo, porque tal sistema ignora los objetivos y las estrategias de la compañía a largo plazo.

La *participación de utilidades* es otra forma muy usada para los incentivos de la compensación. Aquí se requiere que los empleados o los departamentos establezcan metas de resultados; si el desempeño real pasa de los objetivos, todos los miembros reciben bonos.

Criterios como las ventas, la utilidad, la eficacia de la producción, la calidad y la seguridad también podrían ser la base de un sistema eficaz de bonificaciones. Si una organización satisface ciertos objetivos, entendidos y convenidos, para las utilidades, cada uno de los miembros de la empresa debe obtener parte de la cosecha. Un sistema de bonos puede ser un instrumento muy eficaz para motivar a las personas con el propósito de que respalden las actividades para implementar las estrategias.

Con frecuencia se usan cinco “pruebas” para determinar si un plan de retribución por el desempeño beneficiará a la organización:

- ¿El plan capta la atención? Con este plan, ¿las personas hablan más de sus actividades y se enorgullecen de alcanzar el éxito rápido?.
- ¿Los empleados entienden el plan? ¿Pueden los participantes explicar cómo funciona y qué tienen que hacer para merecer el incentivo?.
- ¿El plan está mejorando la comunicación? ¿Los empleados saben más que antes acerca de la misión, los planes y los objetivos de la compañía?.
- ¿Retribuye el plan debidamente? ¿Se están pagando incentivos por el desempeño deseado, pero suspendiéndose cuando no se cumplen los objetivos?.

- Está funcionando mejor la compañía o la unidad? ¿Han subido las utilidades? ¿Ha aumentado la participación en el mercado? ¿ha habido resultados que se deriven, en parte, de los incentivos?.

Además del sistema de doble bonificación, una serie de incentivos para recompensar, como aumentos salariales, opción a adquisición de acciones, prestaciones, promociones, alabanzas, reconocimientos, críticas, miedos, mayor autonomía en el trabajo y otros premios, se pueden usar para propiciar que los gerentes y los empleados se esfuercen por lograr el éxito en la implementación de las estrategias”.

### **2.2.3 Planificación Financiera**

(<http://www.persys.com.mx/articulos/planeacionfinanciera.pdf>)

“Según las personas, a diario, buscamos administrar bien nuestro dinero, pero pocos planificamos para encontrar la forma más eficiente de gastarlo o invertirlo. Las empresas también buscan esta eficiencia, la diferencia con las personas es que las firmas sí planifican.

La planificación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos.

El objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basada en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

El plan lo que pretende es plantear unos objetivos a cumplir (posibles y óptimos) para ser evaluados con posterioridad; aunque la obtención de esta estrategia financiera es el objetivo final de la planificación; éste no se da con observaciones vagas, hechas por encima, de las situaciones financieras de la organización

(financiamiento e inversión) solo se presenta después de un extenso y concienzudo análisis de todos los efectos, tanto positivos como negativos, que se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto a la financiación o inversión.

Estas decisiones deben ser tomadas en conjunto y no separadamente ya que esto podría acarrear problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencias para otros sectores de la empresa.

No existe un plan perfecto. Para alcanzar un plan cercano al óptimo se realizan procesos de prueba y error, ya que una buena planificación debe llevar al directivo a tomar en cuenta los acontecimientos que pueden dar al traste con el buen desempeño de la compañía o al menos logren entorpecerla, esto con el fin de tomar medidas que contrarresten estos efectos.

Todos los análisis y observaciones nos llevan a pensar que la planificación no es solo previsión, ya que prever es tener en cuenta el futuro probable dejando de lado lo improbable o las sorpresas (deseables o indeseables). Es necesario: Requisitos, Previsión, Financiación óptima, controlar el desarrollo del plan”.

#### - **Planificación Estratégica Financiera**

(<http://www.persys.com.mx/articulos/planeacionfinanciera.pdf>)

“En la mente del equipo gerencial facilita considerablemente la designación de estrategias y no al revés. La fijación de objetivos requiere también de un análisis del entorno donde la empresa opera, y de un examen interno de sí misma para ajustar su capacidad total al logro de los objetivos.

La Planificación Estratégica significa también saber con cierta probabilidad, donde estaremos en el futuro, en función de las decisiones que deben adoptarse hoy, por eso cuando pensamos en Planeación Financiera inconscientemente pensamos en un proyecto que arroje los Estados Financieros de resultados, balance y flujos de

recursos con sus respectivos indicadores. Sin embargo, esta planeación comprende todo un conjunto de actividades tanto en los niveles administrativos y en menor grado en los operativos. Este tipo de planeación es y seguirá siendo uno de las más importantes a llevar a cabo en cualquier tipo y tamaño de negocio ya que es una de las herramientas más utilizadas para la toma de decisiones financieras fundamentales, que a mi juicio se resumen y se compactan en tres, a saber:

- **Aspectos fundamentales del proceso de planeación financiera:**

- Planeación del efectivo: Es la preparación del presupuesto de efectivo de la Cooperativa.
- Planeación de las utilidades: Se refiere la preparación de estados financieros

**a. Planeación Financiera a largo plazo**

“La planeación es un proceso que en el mejor de los casos, ayuda a la empresa para que no entre tambaleante y de espaldas al futuro”.

La planeación a largo plazo es una forma de pensar en el futuro y prever posibles problemas antes de que se presenten.

Para desarrollar un plan financiero a largo plazo la administración debe establecer una política financiera alguno de los elementos a tener en cuenta son:

- La inversión en nuevos activos. Esto dependerá de las oportunidades de inversión que la Cooperativa elija y del presupuesto de capital de la organización.
- El grado de apalancamiento financiero. Se determina la cantidad de préstamos que usará para financiar sus inversiones.

#### **b. Planeación Financiera a corto plazo**

La planeación financiera a corto plazo comienza con el pronóstico de ventas, donde se preparan los planes de producción y las cantidades de materias primas que se requieren. Con el uso de este plan, la empresa puede definir los gastos de mano de obra directa, los gastos indirectos de fabricación y los gastos operativos. Una vez realizado este cálculo se realiza el presupuesto de la Cooperativa”.

RODRÍGUEZ (2004- p 23-30) “la planeación estratégica financiera tiene como función la identificación de los objetivos de la organización, realizar informes acerca de la situación real de la empresa en comparación a periodos anteriores con el fin de establecer estrategias para lograr los objetivos y conseguir el futuro deseado.

La Planeación estratégica es una parte importante de las operaciones de la empresa, porque facilita información para coordinar y controlar las actividades para el logro de los objetivos”. Campo social, ambiental, de seguridad y salud de los trabajadores

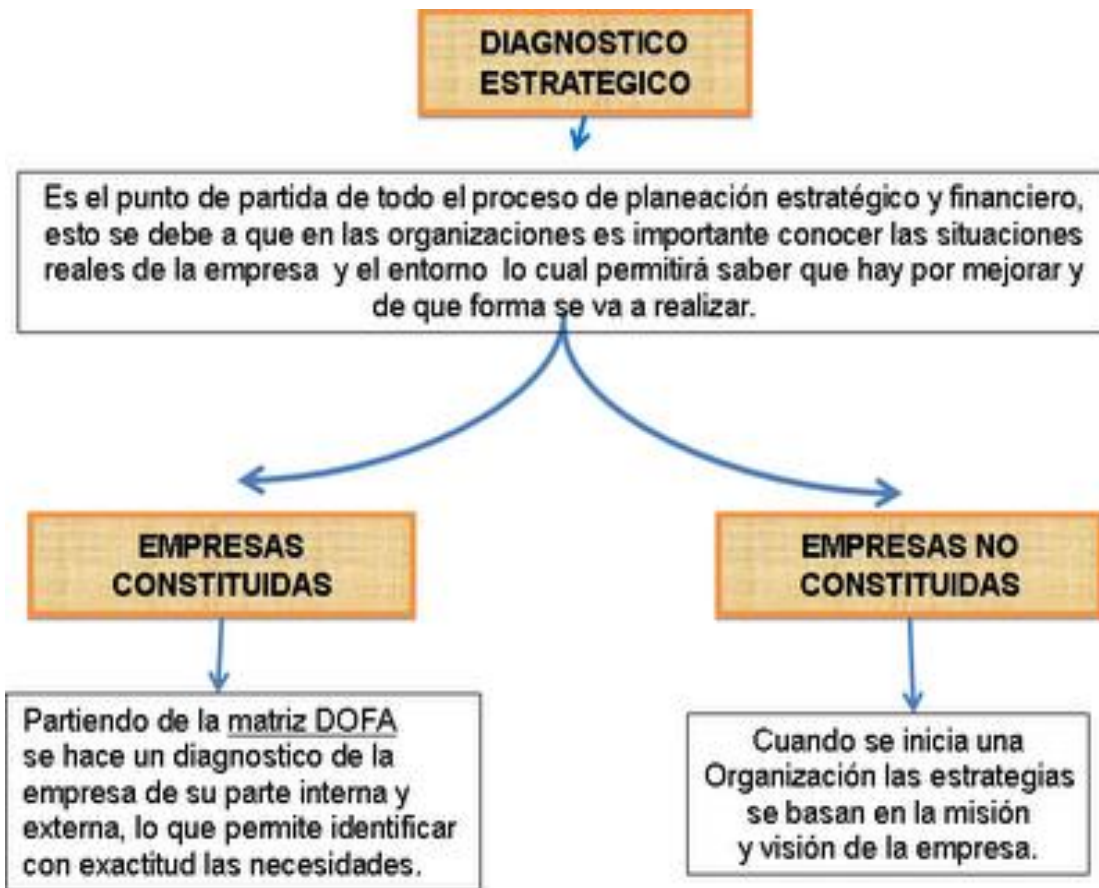
#### **2.2.4 Diagnóstico Estratégico**

Al realizar el diagnóstico estratégico financiero también se puede determinar las mejores opciones y recursos que se dispone, teniendo en cuenta factores como el tiempo, el objeto social, el riesgo y factores de crecimiento e inversión.

Encontramos que también hay otros tipos de diagnósticos:



1. Diagnostico estratégico interno: Se realiza para preguntarnos acerca de los cambios en el entorno que nos afectan.
2. Diagnostico estratégico Externo: Para este diagnóstico se realiza el estudio del entorno competitivo, que incluye los que compiten por el mismo mercado, proveedores y clientes.



Fuente: RODRÍGUEZ (2004- p 23-30)

- Formulación de los planes estratégico y táctico y de los programas por área funcional.
- Las directrices para la formulación del plan propuesto incluirán la definición de la Misión y objetivos.

- Prospección y evaluación financiera de los planes, programas y proyectos.
- La prospectiva es la ciencia que estudia lo que puede ocurrir y el deseo de tener el mejor futuro posible.
- Asignación de recursos
- Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros.
- Fijación de los indicadores de desempeño y de los procedimientos administrativos relacionados con el control.

Son instrumentos que facilitan la medición del mejoramiento del desempeño de las empresas.

#### Sistema financiero

Se define como el conjunto de instituciones cuyo objetivo es canalizar el excedente que generan las unidades de gasto con superávit para encauzarlos hacia las unidades que tienen déficit.

La transformación de los activos financieros emitidos por las unidades inversoras en activos financieros indirectos, más acordes con las demandas de los ahorradores, es en lo que consiste la canalización.

Esto se realiza principalmente por la no coincidencia entre unidades con déficit y unidades con superávit, es decir, ahorradores e inversionistas. Del mismo modo que los deseos de los inversores y ahorradores son distintos, los intermediarios han de transformar estos activos para que sean más aptos a los últimos.

## **Sistema de Gestión de Cobranzas**

“Un sistema de gestión de cobranzas es un conjunto de partes relacionadas entre sí con el objeto de administrar la gestión de cobranzas. La eficiencia que puede aportar un sistema de gestión de cobranzas a una empresa depende de su solidez, dinamismo y versatilidad para garantizar el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción de las necesidades de cualquier organización que necesite administrar su cartera de deudores.

Un sistema de gestión de cobranzas está orientado a mejorar la performance incrementando la rentabilidad, reduciendo los costos, aumentando la productividad y por ende mejorando los servicios y la relación con los clientes.

La gestión de cobranzas se caracteriza por el constante cambio que viene de los Clientes. La evolución e implementación de las nuevas características y tecnologías de la gestión de cobranzas pueden implementarse por un equipo de profesionales en la empresa.

Recuperar deudas requiere de planificación, orden y constancia. Un compromiso con el cliente que se refleja en la pronta respuesta a sus consultas y soluciones eficaces para sus problemas”.

[www.info@gestiondecobranzas.com](mailto:www.info@gestiondecobranzas.com)

### **2.2.5 La Morosidad**

- Existen diversas formas de definir el término mora o morosidad dependiendo de las condiciones pactadas y de los plazos previstos, así como también del tiempo transcurrido a partir de la fecha de vencimiento de la respectiva cuota.

- La morosidad de la cartera de crédito implica:
  - No generar ingresos financieros.
  - Disminuye el margen financiero.
  - Requerimiento mayor de provisiones.
  - Incremento de gastos operativos(recuperación de cartera-tiempo y costo)
  - Desgaste físico del personal
  
- Entre las principales razones para la morosidad se pueden señalar las siguientes:
  - Falta de análisis del entorno.
  - Deficiencia en el análisis de crédito.
  - Falta de políticas y procedimientos.
  - Sistema de información deficiente.
  - Seguimiento y control de cartera inoportuno e inadecuado.
  - Insuficiente información del socio o cliente.
  - Falta de investigación sectorial.
  - Deficiente identificación de riesgos.
  
- **Gestión Crediticia**

La gestión de riesgos financieros es una rama especializada de las finanzas corporativas, que se dedica al manejo o cobertura de los riesgos financieros corporativos, es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a las amenazas, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluaciones de riesgos, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evadir el riesgo, reducir los efectos negativos del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular.

## **El Riesgo Crediticio**

El riesgo de crédito representa el riesgo presente y futuro que podría afectar la rentabilidad o el patrimonio de la Cooperativa por deterioro en la capacidad de pago del prestatario o de la contraparte. Este riesgo puede manifestarse de la siguiente manera:

#### Tipos de Riesgos Crediticios

##### - Riesgo de incumplimiento

Se trata de que el prestatario se encuentra económicamente imposibilitado económicamente de continuar con los pagos de su préstamo (por alzas de interés)

##### - Riesgo de incremento en la prima de riesgo

Se trata al incumplimiento de la contraparte como en el caso de colocaciones en otras Cooperativas.

## **2.3. HIPÓTESIS**

### **2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL**

- La propuesta de planificación estratégica financiera optimizará significativamente la recuperación de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "FINANCREDIT" a partir del año 2011-2012, en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

## **2.4 VARIABLES**

#### **2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE**

- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

#### **2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE**

- RECUPERACIÓN DE LA CARTERA

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación, se enmarca dentro del paradigma cuali- cuantitativo, que se irá aplicando en el desarrollo de las dos variables en estudio, que se refieren a la planificación estratégica financiera y cómo aporta en la recuperación de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “FINANCREDIT”

La investigación es cualitativa porque se refiere al estudio de las variables establecidas, aplicando varias técnicas, que permite a lo largo del desarrollo del trabajo, un análisis cierto de criterios que pueden tomarse en cuenta para llegar a conclusiones válidas.

La investigación es cuantitativa porque se recopilan datos referidos a: número de directivos, socios, montos de créditos, plazos, garantías, tasas de interés, así como sobre los planes financieros y de trabajo, que son medidos cuantitativamente, para permitir su análisis.

#### 3.2 TIPO INVESTIGACIÓN

- **De Campo:**

Se realiza un estudio sistemático a todos los procesos que se dan en el área de planificación estratégica financiera que se aplican actualmente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “FINANCREDIT” y se recopila toda la información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación y poder llevar adelante la propuesta.

▪ **Bibliográfica Documental :**

El análisis de libros, revistas, folletos, documentos, páginas WEB permite recoger teorías y base conceptual de autores actualizados, que se refieren al área de planificación estratégica financiera, para lo que se acudió a la biblioteca de la ESPOCH otras bibliotecas de Universidades de la ciudad de Ambato y de Quito y se utiliza Internet, lo que permite fundamentar científicamente las variables investigadas. Se tomarán en cuenta la fuente de datos que pueden ser primarias y secundarias.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1 POBLACIÓN**

La población para la presente investigación es finita y el número de elementos que la conforman ascienden a un total de 18 elementos internos, los cuales se describen en el siguiente cuadro:

### **TOTAL DE PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FINANCREDIT”**

Cuadro Gráfico No. 1

| CLIENTES INTERNOS       | NÚMERO |
|-------------------------|--------|
| Personal Directivo      | 11     |
| Personal Administrativo | 7      |
| TOTAL                   | 18     |

Fuente: archivos de la organización



## SOCIOS (CON CRÉDITO) DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FINANCREDIT”

Cuadro No. 2

| CLIENTES EXTERNOS                                         | NÚMERO     |
|-----------------------------------------------------------|------------|
| Socios que acuden a la Organización en el lapso de un día | 200        |
| <b>TOTAL</b>                                              | <b>200</b> |

Fuente: archivos de la organización

### 3.3.2 MUESTRA

Una muestra es una parte representativa de la población, para este caso se procede a calcular su tamaño aplicando la siguiente fórmula:

Del total de clientes 200 de un período de un día, se aplicó la siguiente fórmula, la misma que nos permitió obtener información representativa, válida y confiable a un menor costo. Se investigará a la muestra de datos aplicando un formulario de preguntas.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{(e)^2 (N-1) + (1.96)^2 \times p \times q}$$

Donde:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.90 \times 0.10 \times 200}{(0.05)^2 (200-1) + (1.96)^2 \times 0.90 \times 0.10}$$

$$n = \frac{70}{0.85}$$

n = 82 elementos

n = (número de socios para investigación)

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.4.1 MÉTODOS**

Los métodos teóricos que se aplicarán en las etapas de esta investigación son:

- Inductivo - Deductivo.- El inductivo “es aquel que va de lo particular a lo general, de lo concreto a lo abstracto”, es decir que a través del análisis, descompone el todo en sus partes para formular principios, reglas y leyes, mientras que “El deductivo es el que va de lo general a lo particular, de lo abstracto a lo concreto” es así que a partir de la síntesis llega a la integración de las partes. Este método se utilizará durante el proceso de análisis e interpretación de resultados.
- Analítico – Sintético.- Nos permite analizar los hechos o fenómenos que se involucran en la problemática, en procura de establecer soluciones y alternativas prudentes en la investigación científica. Pues con ella identificamos las relaciones causa – efecto y se elabora la propuesta de investigación.
- Hipotético – Deductivo.- Descripción viva y eficaz de algo o alguien que se procede de lo universal a lo particular.
- Histórico – Lógico.- Parte de la investigación de los acontecimientos, “sensación, percepción, imagen, concepto hacia la idea”, personas instituciones, empresas, corporaciones, etc., con relación a un determinado tiempo y lugar, recogiendo datos veraces, criticándoles y sintetizándolos orgánicamente hasta establecer la verdad histórica. Lo que ayuda para concluir con la formulación de una propuesta; la misma que será aplicada en la fundamentación de las diferentes teorías científicas que aparecen en el marco teórico.

#### **3.4.2 TÉCNICAS**

Se utilizan las siguientes técnicas:

- Encuesta de Datos.- Considerada ésta como una técnica destinada a obtener información primaria, a partir de un número representativo de individuos de una población, para proyectar su resultado sobre la población total. Se aplica para recoger datos y criterios aplicados a los directivos, personal administrativo y socios –con crédito-, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “FINANCREDIT”.

### **3.4.3. INSTRUMENTOS**

Cuestionario.- Lista de preguntas que se proponen para ser aplicadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “FINANCREDIT”

### **3.5 RESULTADOS**

Se procede a aplicar una encuesta a los directivos y personal administrativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “FINANCREDIT” (formulario No. 1) y una encuesta a los socios- con crédito- de la organización, para conocer el nivel de satisfacción con el servicio (formulario No. 2) y luego de recopilada la información, se procede a procesarla y los resultados presentarlos en cuadros y gráficos, con su respectivo análisis. Luego se llegan a conclusiones valiosas que sirven para desarrollar la Propuesta.

PRIMERA PARTE: RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DIRECTIVO Y EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FINANCREDIT”

PREGUNTA No. 1.- ¿Conoce usted si existe planificación financiera en la Cooperativa?

**EXISTENCIA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

CUADRO No. 3

| RESPUESTAS | TABULACIÓN | PORCENTAJE |
|------------|------------|------------|
| SI         | 1          | 5.6        |
| NO         | 17         | 94.4       |
| TOTAL      | 18         | 100.0      |

GRAFICO No. 1



INTERPRETACIÓN: Cuando a los directivos y empleados de la Cooperativa se les pregunta si existe una planificación financiera en la Cooperativa, el 94.4% responde que No conoce; en tanto que el 5,6% explica que SI. Se concluye sobre la importancia del Tema de Investigación.

PREGUNTA No. 2.- ¿Se presenta a los directivos el presupuesto anual para su aprobación?

### PRESENTACIÓN DEL PRESUPUESTO

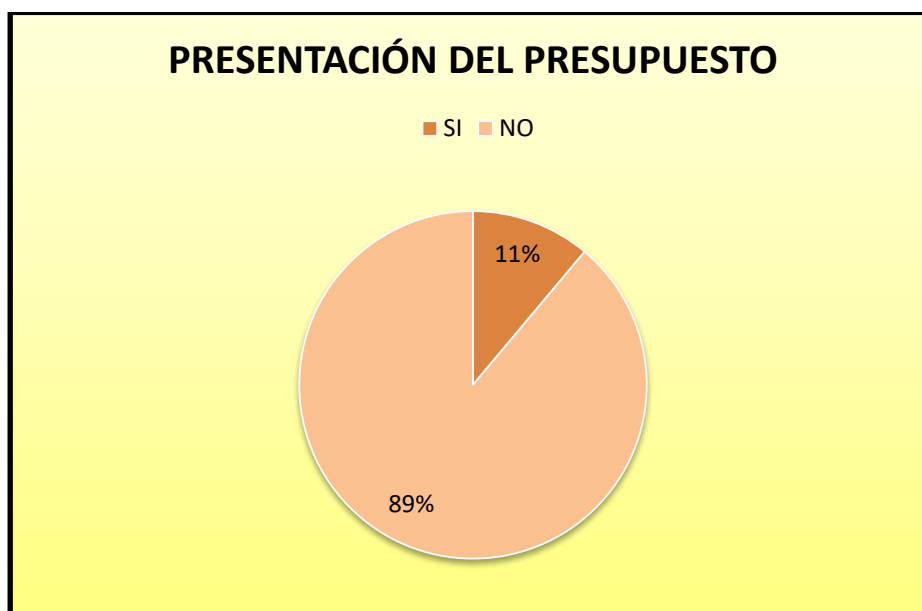
CUADRO No. 4

| ALTERNATIVAS DE RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|---------------------------|------------|--------------|
| SI                        | 2          | 11.0         |
| NO                        | 16         | 89.0         |
| TOTAL                     | 18         | 100.0        |

FUENTE: Encuesta de Datos

ELABORACIÓN: Mary Chango

GRAFICO No. 2



INTERPRETACIÓN: El 89% de los encuestados responden que el presupuesto no se presenta en forma anual; en cambio el 11%, dice que SI.

PREGUNTA No. 3.- ¿Se orientan los objetivos y políticas hacia los créditos?

OBJETIVOS Y POLÍTICAS ORIENTADOS HACIA LOS CRÉDITOS

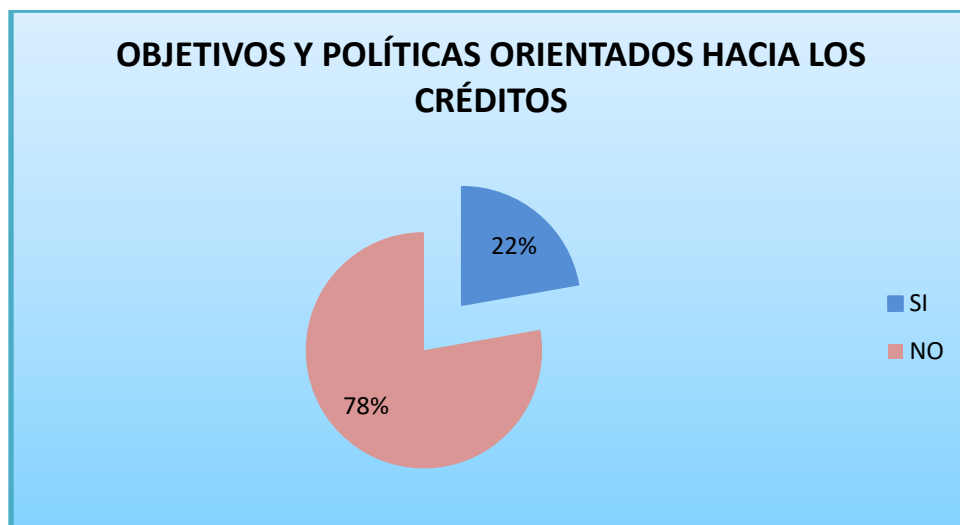
CUADRO No. 5

| ALTERNATIVAS DE RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|---------------------------|------------|--------------|
| SI                        | 4          | 22.0         |
| NO                        | 14         | 78.0         |
| TOTAL                     | 18         | 100.0        |

FUENTE: Encuesta de Datos

ELABORACIÓN: Mary Chango

GRAFICO No. 3



INTERPRETACIÓN: Al preguntar a los encuestados si se orientan los objetivos y políticas de la Cooperativa hacia los créditos, el 78% de ellos responden que NO se han determinado objetivos y políticas claras, mientras que el 22% opina que SI. Se concluye que es importante la propuesta sobre Planificación Financiera.

PREGUNTA No. 4.- ¿Con qué frecuencia el área de Contabilidad hace conocer los Estados Financieros de la Cooperativa?

### FRECUENCIA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

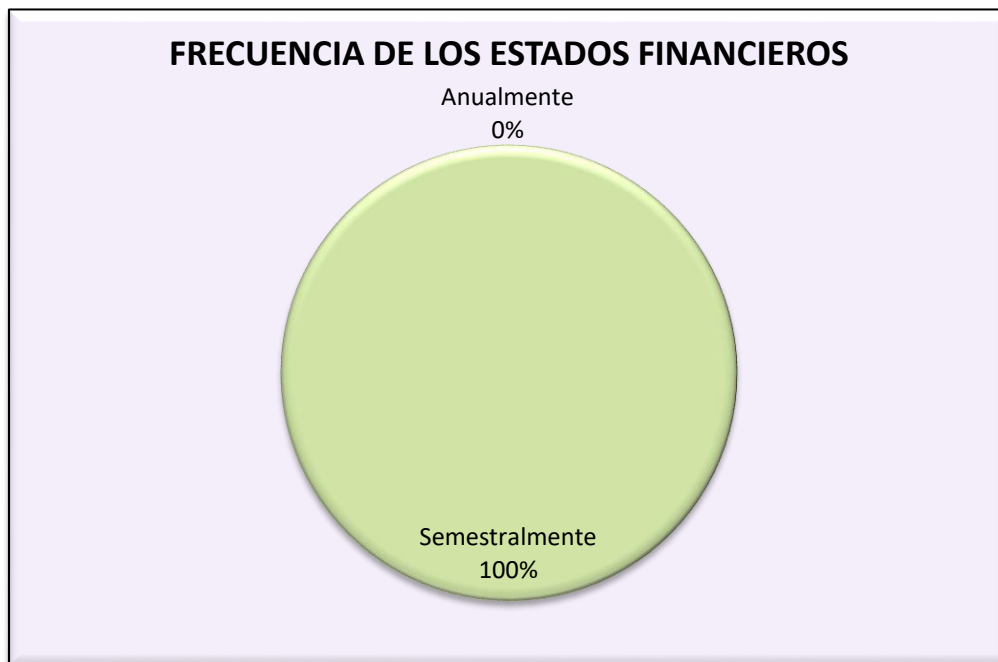
CUADRO No. 6

| ALTERNATIVAS DE RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|---------------------------|------------|--------------|
| Mensualmente              | 0          | 0.0          |
| Semestralmente            | 18         | 100.0        |
| Anualmente                | 0          | 0.0          |
| <b>TOTAL</b>              | <b>18</b>  | <b>100%</b>  |

FUENTE: Encuesta de Datos

ELABORACIÓN: Mary Chango

GRAFICO No. 4



INTERPRETACIÓN: Cuando a los directivos y empleados de la Cooperativa se les pregunta con qué frecuencia el área de Contabilidad hace conocer los Estados Financieros de la Cooperativa, el 100% de ellos responde que se presentan semestralmente.

PREGUNTA No. 5.- ¿Existe en la Organización, el área de Cartera?

EXISTENCIA DEL ÁREA DE CARTERA

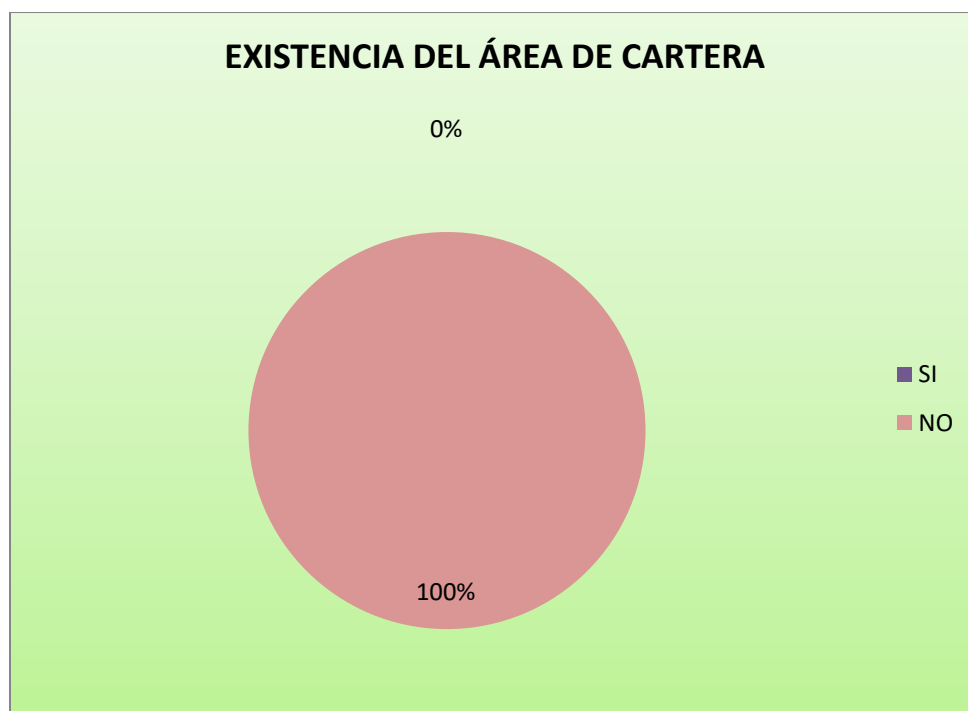
CUADRO No. 7

| ALTERNATIVAS DE RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|---------------------------|------------|--------------|
| SI                        | 0          | 0.0          |
| NO                        | 18         | 100.0        |
| TOTAL                     | 18         | 100%         |

FUENTE: Encuesta de Datos

ELABORACIÓN: Mary Chango

GRAFICO No. 5



INTERPRETACIÓN: El 100% de los respondientes al preguntarles si en la Organización funciona el área de Cartera, el 100% de ellos responde que NO. Se concluye que al no estar estructurada esta Unidad, existe una alta cartera vencida.



PREGUNTA No. 6.- Califique el índice de morosidad:

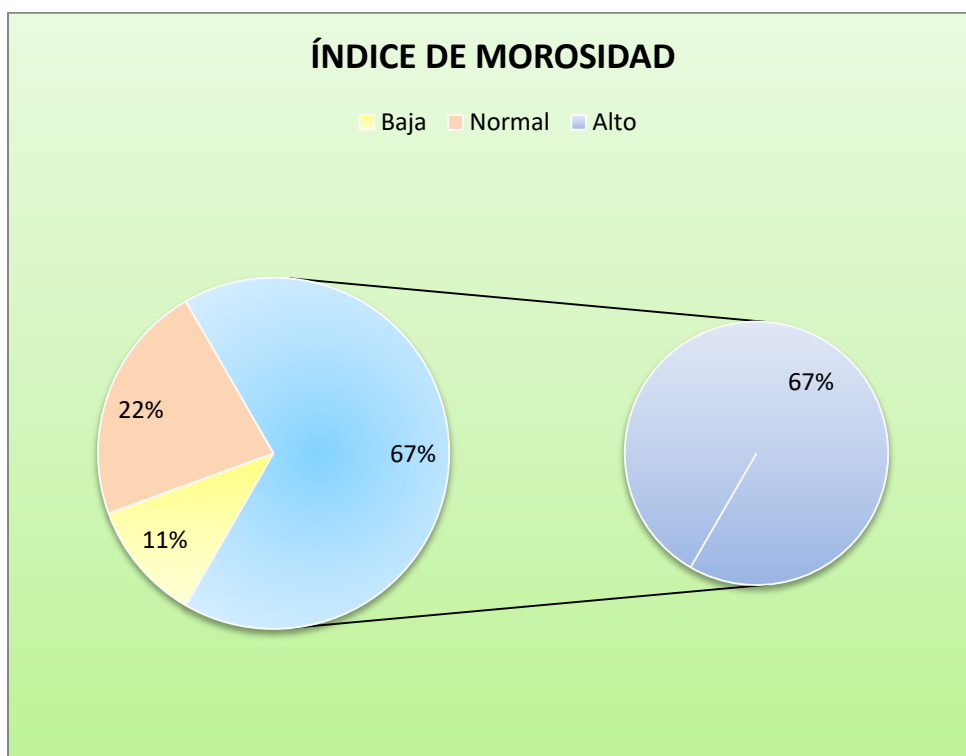
CUADRO No. 8

| ALTERNATIVAS DE RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|---------------------------|------------|--------------|
| Baja                      | 2          | 11.0         |
| Normal                    | 4          | 22.0         |
| Alto                      | 12         | 67.0         |
| TOTAL                     | 18         | 100%         |

FUENTE: Encuesta de Datos

ELABORACIÓN: Mary Chango

GRAFICO No. 6



INTERPRETACIÓN: Los resultados sobre la calificación del índice de morosidad son: el 67% responde que los índices son altos; el 22% opina que son normales; mientras que el 11%, dice que son bajas. Se concluye que es importante planificar el área de créditos.

SEGUNDA PARTE: RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS (CON CRÉDITO) DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "FINANCREDIT"

PREGUNTA No. 1.- ¿Para satisfacer sus necesidades qué línea de crédito hace falta en la Cooperativa?

### LÍNEAS DE CRÉDITO EXISTENTES

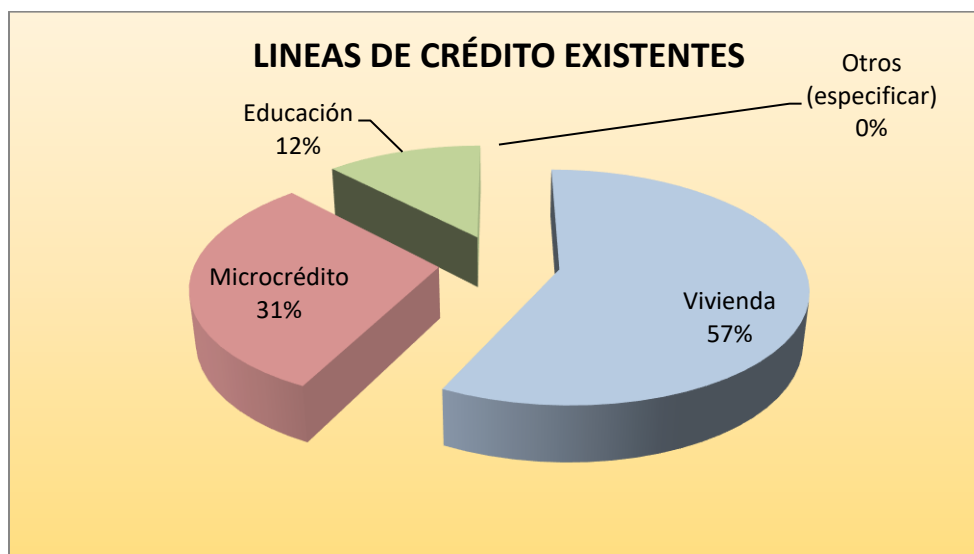
CUADRO No. 9

| ALTERNATIVAS DE RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|---------------------------|------------|--------------|
| Vivienda                  | 47         | 58.0         |
| Microcrédito              | 25         | 30.0         |
| Educación                 | 10         | 12.0         |
| Otros (especificar)       | 0          | 0.0          |
| <b>TOTAL</b>              | <b>82</b>  | <b>100%</b>  |

FUENTE: Encuesta de Datos

ELABORACIÓN: Mary Chango

GRAFICO No. 7



INTERPRETACIÓN: Cuando a los socios que mantienen créditos en la Cooperativa se les preguntan qué línea de crédito hace falta en la Cooperativa para satisfacer sus necesidades, responden en un 58% que desearían créditos para vivienda, el 30% dice que para microcrédito y el 12% está interesado en créditos para la educación.

PREGUNTA No. 2.- ¿De acuerdo al mercado, indique cómo son las tasas de interés?

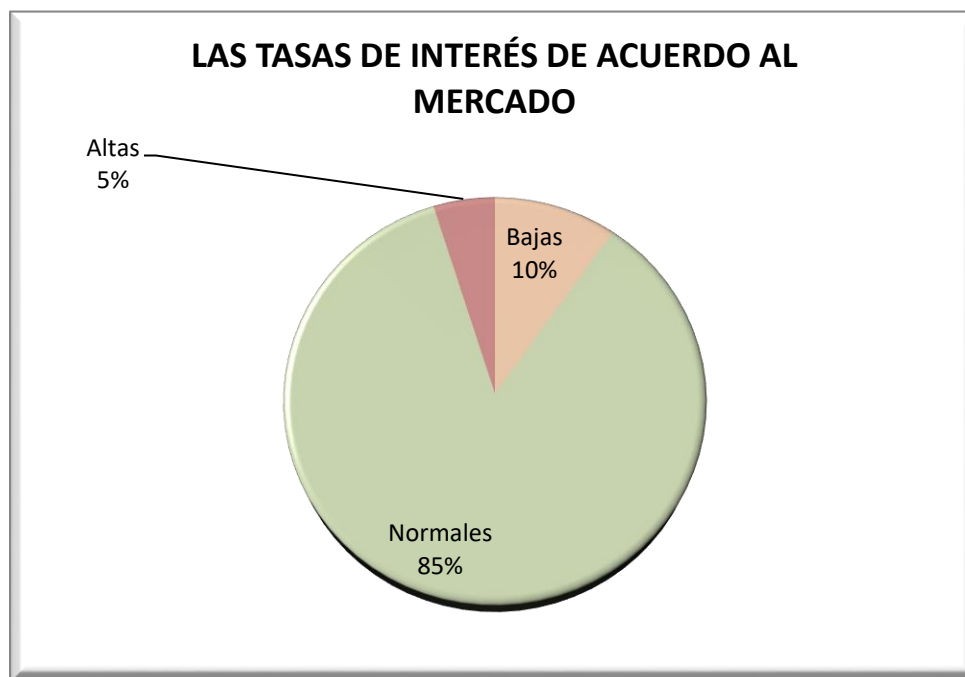
CUADRO No. 10

| ALTERNATIVAS DE RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|---------------------------|------------|--------------|
| Bajas                     | 8          | 10.0         |
| Normales                  | 70         | 85.0         |
| Altas                     | 4          | 5.0          |
| <b>TOTAL</b>              | <b>82</b>  | <b>100%</b>  |

FUENTE: Encuesta de Datos

ELABORACIÓN: Mary Chango

GRAFICO No. 8



INTERPRETACIÓN: El 85% de los socios responden que de acuerdo al mercado, las tasas de interés son normales; el 10% asegura que son bajas; mientras que el 5% opina que son altas.

PREGUNTA No. 3.- ¿Al solicitar algún servicio en la Cooperativa, cómo le atendieron?

CUADRO No. 11

| ALTERNATIVAS DE RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|---------------------------|------------|--------------|
| Satisfactoriamente        | 69         | 84.0         |
| Con lentitud              | 12         | 15.0         |
| No estoy satisfecho       | 1          | 1.0          |
| <b>TOTAL</b>              | <b>82</b>  | <b>100%</b>  |

FUENTE: Encuesta de Datos

ELABORACIÓN: Mary Chango

GRAFICO No. 9



INTERPRETACIÓN: En relación a la atención recibida, los socios opinan en un 84% que la atención es satisfactoria; el 15% que le atendieron con lentitud; mientras que el 1% dice que no está satisfecho con la atención.

PREGUNTA No. 4.- ¿Usted ha tenido problema para pagar puntualmente su crédito?

### PUNTUALIDAD EN LOS PAGOS

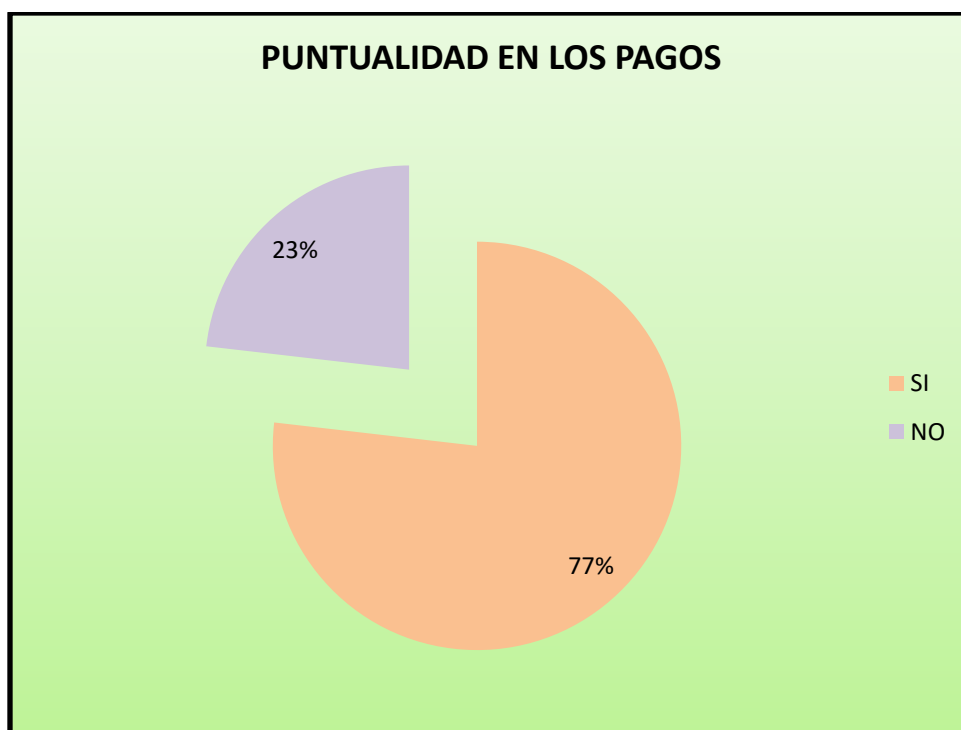
CUADRO No. 12

| ALTERNATIVAS DE RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|---------------------------|------------|--------------|
| SI                        | 63         | 77.0         |
| NO                        | 19         | 23.0         |
| TOTAL                     | 82         | 100%         |

FUENTE: Encuesta de Datos

ELABORACIÓN: Mary Chango

GRAFICO No. 10



INTERPRETACIÓN: el 77% de los socios responde que en forma personal ha tenido problemas para pagar puntualmente el crédito; el 23% dice que No ha tenido problemas en los pagos.

PREGUNTA No 5.- ¿Cuáles cree que son las razones de la morosidad?

CUADRO No. 13

| ALTERNATIVAS DE RESPUESTA | FRECUENCIA | PORCENTAJE % |
|---------------------------|------------|--------------|
| Olvido                    | 5          | 6.0          |
| Falta de dinero           | 67         | 81.0         |
| Calamidad doméstica       | 7          | 9.0          |
| Otros ..... Tengo deudas  | 3          | 4.0          |
| <b>TOTAL</b>              | <b>82</b>  | <b>100%</b>  |

FUENTE: Encuesta de Datos

ELABORACIÓN: Mary Chango

GRAFICO No. 11



INTERPRETACIÓN: Cuando a los encuestados se les pregunta sobre las razones de la morosidad, el 81% de ellos responde que por falta de dinero; el 9% opina que no pudo pagar en algunas ocasiones por calamidad doméstica; el 6% dice que hay ocasiones que se olvida de pagar; mientras que el 4% responde que tiene deudas.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

La Hipótesis de Trabajo: “La propuesta de planificación estratégica financiera optimizará significativamente la recuperación de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “FINANCREDIT” a partir del año 2011-2012, en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”, se verifica como verdadera en base a los resultados de las encuestas dirigidas en primer lugar a los directivos y empleados y en segundo lugar a socios (con crédito) así:

Mayoritariamente los directivos y empleados de la Cooperativa responden que no existe una planificación financiera en la organización, además dicen que no se han determinado objetivos y políticas claras hacia los créditos. En lo referente al funcionamiento del área de Cartera, el 100% de ellos responde que no se ha estructurado como una unidad administrativa. Por otra parte responden que el índice de morosidad es alto.

Los socios mayoritariamente opinan que tienen problemas para pagar puntualmente el crédito, debido a problemas de falta de dinero.

# **CAPITULO IV**

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FINANCREDIT”**

### **INTRODUCCIÓN**

De acuerdo a los datos obtenidos de Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), la zona central de país sirve de asiento a la mayoría de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y para citar un ejemplo, en el año 2012, en la provincia de Tungurahua existen 117 organizaciones de tamaño mediano y pequeño y 8 son organizaciones grandes, pero todas se encuentran controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

El interés de esta tesis es lograr que mediante la planificación estratégica financiera, la Cooperativa logre recuperar la cartera vencida cuyo índice de morosidad para EL AÑO 2012 se encuentra 3.72% y el 12.10% de la cartera en riesgo morosidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “FINANCREDIT” es una institución que responde a las necesidades del sector campesino y también tiene socios de un estrato económico formado por vendedores ambulantes, vivanderas, pequeños comerciantes y artesanos y empleados en general. Enfrenta en la actualidad necesidad de superar sus índices de morosidad y de planificar sus actividades porque se trata de una organización formada recientemente en el año 2011. Este es un requerimiento urgente porque se encuentra en crecimiento y tiene en la actualidad la matriz en la ciudad de Ambato y dos agencias ubicadas en Latacunga y Machachi.

La presente Planificación Financiera Estratégica sirve como herramienta de vital importancia para iniciar un proceso de conocimiento interno y externo y además



tener un horizonte con objetivos, metas, políticas y estrategias para la medición de su desarrollo organizacional y financiero.

El presente capítulo en su primera parte se realiza un diagnóstico para justificar la necesidad de aportar en el área financiera, luego se identifica a la empresa mediante el direccionamiento estratégico, se toma en cuenta los balances para hacer análisis financiero, se plantea la administración del crédito, se formula políticas, estrategias financieras y mecanismos de control interno, como una contribución a la gestión financiera de la Cooperativa.

#### **4.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

- Presentar un diagnóstico de la situación actual de la organización para lograr un conocimiento de la realidad interna respecto a la planificación y morosidad para proponer el cambio necesario.
- Identificar el direccionamiento estratégico para saber en dónde está y hacia donde debe dirigirse la Cooperativa.
- Desarrollar el análisis financiero para poder conocer las razones que impiden un mejor posicionamiento financiero y plantear la elaboración de un presupuesto que pueda servir como horizonte y control financiero.
- Presentar una propuesta sobre los mecanismos requeridos para poder administrar la cartera de crédito y desarrollar mediante Flujograma los pasos a seguir para el otorgamiento de préstamos.
- Crear soluciones y alternativas mediante políticas y estrategias que sirvan de guía y camino para la toma de decisiones financieras que aporten a mejora la posición financiera.

- Establecer mecanismos de control interno para evitar la morosidad de la cartera de crédito para impedir el riesgo financiero.

## **4.2 DIAGNÓSTICO**

Se ha creído conveniente dividir la cooperativa por áreas para lograr llegar a toda la Cooperativa y se plantea este análisis así:

- Área de servicio al cliente
- Área de crédito
- Área administrativa y contable

### **4.2.1 Diagnóstico del área de servicio al cliente**

En esta ubicación los socios abren sus cuentas de ahorros, se realizan consultas sobre inversiones, trámites de créditos y se informa sobre cualquier requerimiento del público

Los servicios y productos que se oferta son los siguientes:

Tipos de créditos:

- Agricultura: Impulsa la reactivación del sector agropecuario, con mecanismos de créditos ágiles, oportunos y accesibles provenientes del Banco Nacional de Fomento y del sistema financiero privado.  
Este sistema radica en beneficiar a los campesinos y ser una ayuda para que ellos desarrollen sus tierras y produzcan alimentos sin que sean explotados por terceros.
- Ganadería: Destinada a financiar la compra de ganado. Puede ser a mediano y largo plazo, teniendo en cuenta el ciclo de la actividad productiva con respaldo de prenda sobre ganado y/o fuente de pago.

- **Microcrédito:** destinado a financiar actividades de microcrédito aplica según la tabla de cartera Micro empresarial (Minorista, Acumulación Simple y Acumulación Ampliada).

Los microcréditos también están destinados a personas particulares quienes podrán acceder al este tipo de crédito siempre y cuando no esté en riesgo financiero registrado.

- Crédito de consumo: Dedicado para cualquier socio y está destinado a servir para emergencias familiares, inversiones en muebles, viajes familiares, etc.
- Crédito para estudios: Dedicado para seguir estudiando y esta destinado para cualquier socio.

#### **Servicios:**

- Pagos y transferencias: Permite que el socio a través de la Cooperativa pague los servicios básicos de su vivienda, como: luz, agua, TV cable.

Las transferencias se pueden realizar desde la Cooperativa a cualquier banco.

#### **Inversiones:**

- Depósitos a plazo fijo: La Cooperativa le ofrece la posibilidad de realizar depósitos a plazo fijo a personas naturales, jurídicas nacionales o extranjeras, De puede acceder a este producto llenando la solicitud de apertura y el Jefe de Agencia revisará y aprobará su solicitud.

### **Ahorros:**

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Financredit le ofrece al socio la posibilidad de ahorrar dinero en forma periódica, para lo cual existen cuentas de ahorro a la vista para personas naturales o jurídicas.
- **Agencias:** Ubicadas en Latacunga y Machachi

Análisis de las solicitudes de préstamos de microcréditos, ganadería y agricultura

El proceso de análisis se refiere a obtener una evaluación de la unidad familiar del prestatario a todos los tipos de créditos.

Como resultado del microcrédito, ganadería y agricultura, respecto a la evolución de solicitudes, el empleado encargado de la calificación, prepara una propuesta de financiamiento que contenga varios parámetros:

- Informaciones del socio que solicita el préstamo
- El historial del crédito
- El título de propiedad del terreno para el caso del crédito agrícola
- El informe del analista de crédito
- El informe de Gerencia
- Flujo de caja mensual del socio que solicita el crédito
- El informe de la comisión de crédito
- Análisis de las garantías ofrecidas.
- 

### **Análisis de solicitudes de préstamos de consumo y estudiantil**

La evaluación de la solicitud tiene por objeto determinar si el socio tiene capacidad para cubrir las cuotas que se establecen en la tabla de amortización, para luego, el empleado encargado de atender el crédito visitar el domicilio del socio y sus

garantes, observar las condiciones de vida que mantienen y establecer si se encuentra en condiciones de acceder al monto solicitado.

Como resultado del análisis, el empleado encargado de la calificación debe preparar una propuesta de financiamiento que contenga varios parámetros:

- Información del socio que solicita el préstamo
- El historial del crédito
- El informe del analista de crédito
- La opinión y recomendaciones del empleado encargado de la calificación
- Análisis de la garantía presentada

Evaluación de procedimientos

En la evaluación de procedimientos se toma en cuenta:

- Apertura del crédito
- Inversiones
- Otorgamiento de créditos

#### **4.2.2 Diagnóstico del Área de Crédito**

En el área de crédito se realizan principalmente las siguientes actividades:

- Análisis del socio que solicita el crédito
- Evaluación del socio que desea el crédito

En el área de cobranzas o notificaciones se realizan acciones tendientes a verificar la solvencia del socio que solicita el crédito en la Cooperativa y el cumplimiento de las cuotas de los créditos vencidos.

#### **4.2.3 Diagnóstico del Área Administrativa y Contable**

Todos los movimientos económicos que realiza la Cooperativa se controlan mediante un sistema computarizado y genera una información confiable pero no

está adaptado en su totalidad y tiene que adaptarse a las necesidades de la Cooperativa de acuerdo a las exigencias del mercado y sobre todo a los nuevos productos que se ofrecen tanto en la matriz como en las Agencias.

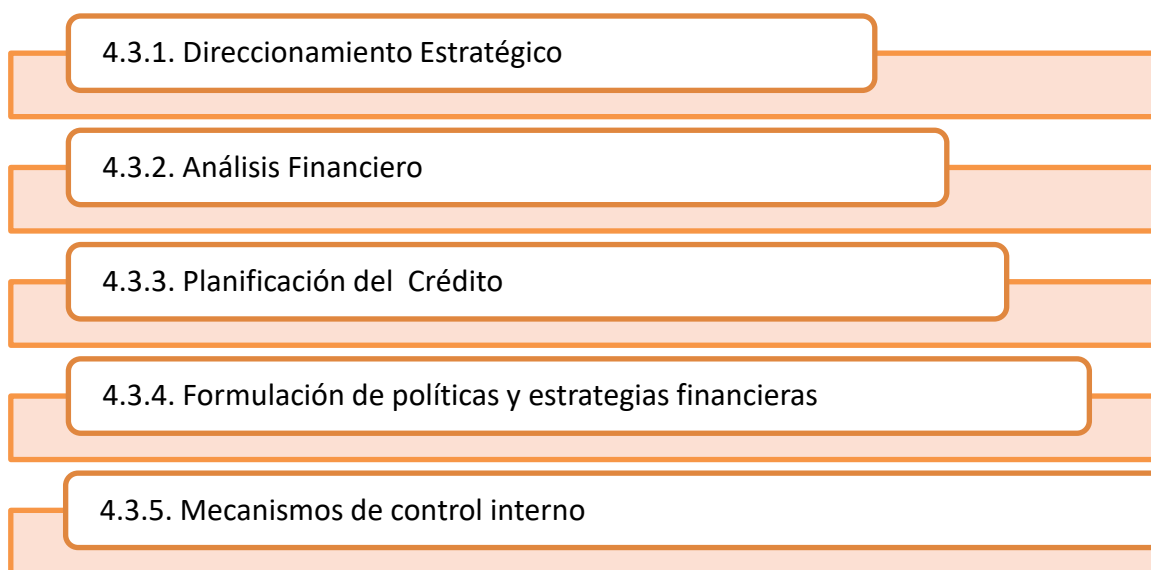
Sus principales funciones son:

- Control general de la matriz y agencias
- Presentar informes financieros y administrativos
- Conciliación de datos del sistema con los documentos originales
- Negociar y recibir depósitos a plazos
- Control del personal y pago de remuneraciones
- Cumplimiento con el IESS, SRI y los organismos de control

### 4.3 CONTENIDO

#### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA

Gráfico No. 12



Fuente: Elaboración propia

#### **4.3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

##### **- MISIÓN**

Somos una entidad dedicada a ofertar servicios financieros y no financieros mediante su propio estilo de gestión, desarrollo e innovando productos y servicios eficientes y eficaces que promueva el desarrollo socioeconómico del sector de la economía popular y solidaria.

##### **- VISIÓN**

Ser una institución solvente, sólida y productiva, consolidada entre las 10 primeras Cooperativas de la provincia de Tungurahua con cobertura nacional dentro de los 5 años, con una filosofía de trabajo en equipo, estabilidad y armonía interna entre sus estamentos directivos, gerenciales y operativos, prestando servicios financieros de excelencia, con la utilización de la tecnología moderna y recursos humanos eficientes, brindando calidad de atención y confianza para satisfacer las necesidades insatisfechas de sus necesidades.

##### **- OBJETIVO GENERAL**

- Impulsar la economía popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad para servicio de los sectores menos favorecidos de la sociedad, canalizando y viabilizando proyectos productivos.

## - **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Otorgar créditos sobre una base recuperable para lograr una buena relación de liquidez y solvencia; y poder cumplir oportunamente con las obligaciones de la Cooperativa.
- Invertir recursos de la Cooperativa de tal forma que permitan un desarrollo socio-económico de sus socios, y como tal un crecimiento sostenido generando confianza de la sociedad.
- Crear y expandir nuevos productos o servicios financieros, de acuerdo al mercado e impulsar actividades productivas para los socios.

## - **FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "FINANCREDIT" Ltda. forjará una calidad óptima de servicios financieros, con responsabilidad, eficiencia y eficacia de quienes conforman la organización; manteniendo y mejorando la atención al público a través del establecimiento de un ambiente de confiabilidad interno y externo, consiguiendo una rentabilidad esperada, que genere el crecimiento y desarrollo de la institución.

## - **VALORES**

Aun cuando en el mercado competitivo existen instituciones similares; la diferencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "FINANCREDIT" Ltda. se manifiesta por su liderazgo cooperativo, mejoramiento continuo, trabajo con nuevas perspectivas, innovación, oportunidad en el servicio, profesionalismo, seriedad, transparencia,



honestidad, pulcritud y servicios de acuerdo a las necesidades, son los principios y bases de esta institución, mismos que son ejes fundamentales para la obtención de las metas y objetivos propuestos.

**Puntualidad:** Este valor es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficiencia, para desempeñar mejor nuestro trabajo y ser merecedores de confianza.

**Responsabilidad:** Es un signo de madurez, pues al cumplir una obligación de cualquier tipo, implica un esfuerzo.

**Honestidad:** Es una de las cualidades que nos gustaría encontrar en las personas porque se manifiesta en la honradez de los seres humanos.

**Respeto:** Es la base de la convivencia social, existen leyes y reglamentos que establecen una guía básica de lo que debemos hacer y de lo que se encuentra prohibido. En el contexto de la institución es un valor fundamental de reconocimiento, aprecio y de valoración de las cualidades de los demás.

**Compromiso:** Va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego las capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

**Comunicación efectiva:** Es indispensable para procurar y mantener buenas relaciones en todos los ámbitos de la sociedad, este valor ayuda a quienes conforman la institución cuando se vive en un ambiente de cordialidad y de paz.

**Orden:** A todos les agrada encontrar las cosas en su lugar, pero lo más importante es el orden interior y es el que más impacta la imagen de la institución.

**Trabajo en equipo:** La organización no requiere de genios, sino de personas dispuestas a formar equipos ganadores, comprometidos a mejorar continuamente.

#### **4.3.2 ANÁLISIS FINANCIERO**

De los diferentes métodos que existen de hacer el análisis financiero, entre ellos análisis vertical, horizontal y el uso de los indicadores financieros, éstos van a ser puestos en práctica a continuación, con el propósito de demostrar la situación en que se encuentra la Cooperativa:

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FINANCREDIT LTDA.”**  
**ESTADO DE SITUACIÓN DE LOS AÑOS 2011 y 2012**  
**(Expresado en dólares americanos)**

| DETALLE                               | Año 2011          | Año 2012            | Diferencias       |
|---------------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
|                                       | Valor             | Valor               | Valor             |
| <b>ACTIVO</b>                         | <b>887.378,17</b> | <b>1'287.531,14</b> | <b>400.152,97</b> |
| <b>FONDOS DISPONIBLES</b>             | <b>24.719,63</b>  | <b>43.731,02</b>    | <b>19.011,39</b>  |
| Caja                                  | 17.526,38         | 13.175,12           |                   |
| Bancos y otras Instituciones          | 7.193,25          | 22.121,33           |                   |
| Efectivo de cobro inmediato           | 0.00              | 100,00              |                   |
| <b>CARTERA DE CRÉDITO</b>             | <b>627.853,60</b> | <b>980.669,86</b>   | <b>352.816,26</b> |
| Comercial por vencer                  | 13.500,00         | 2.194,43            |                   |
| Consumo por vencer                    | 68,37             | 6.338,69            |                   |
| Microempresa por vencer               | 554.756,34        | 794.889,08          |                   |
| Comercial que no devenga interés      | 0.00              | 0.00                |                   |
| Microempresa que no devenga interés   | 45.737,20         | 156.251,61          |                   |
| Comercial Vencida                     | 4.582,71          | 199,33              |                   |
| Microempresa vencida                  | 18.365,19         | 46.524,47           |                   |
| Provisiones para créditos incobrables | - 9156,21         | - 25.737,75         |                   |
| <b>CUENTAS POR COBRAR</b>             | <b>16.361,58</b>  | <b>20.762,75</b>    | <b>4.401,17</b>   |
| Intereses por cobrar de cartera       | 4.530,75          | 10.346,69           |                   |
| Garantías entregadas                  | 1.130,00          | 3.867,15            |                   |
| Pagos por cuenta de clientes          | 7.539,19          | 1.886,71            |                   |
| Cuentas por cobrar varias             | 3.161,64          | 4.662,20            |                   |
| <b>PROPIEDADES Y EQUIPOS</b>          | <b>51.212,31</b>  | <b>45.310,15</b>    |                   |
| Muebles y Enseres y Equipos           | 16.823,71         | 28.116,30           |                   |
| Equipos de Computación                | 26.121,12         | 13.621,05           |                   |
| Unidades de Transporte                | 15.473,00         | 20.310,64           |                   |
| Depreciación acumulada                | - 7.205,52        | - 16.737,84         |                   |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>                  | <b>196.069,05</b> | <b>197.057,36</b>   | <b>988,31</b>     |
| Gastos Diferidos                      | 5.838,32          | 3.280,78            |                   |
| Transferencias Internas               | 190.230,73        | 193.765,59          |                   |
| Otros                                 | 0.00              | 0.00                |                   |
| <b>PASIVOS</b>                        | <b>630.014,54</b> | <b>870.084,26</b>   | <b>240.069,72</b> |
| <b>OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO</b>    | <b>345.600,32</b> | <b>444.280,73</b>   | <b>98.680,41</b>  |
| Depósitos a la vista                  | 144.650,82        | 172.548,12          |                   |
| Operaciones de reporto                | 162,50            | 185,50              |                   |
| Depósitos a plazo                     | 200.787,00        | 271.547,11          |                   |
| <b>CUENTAS POR PAGAR</b>              | <b>32.180,74</b>  | <b>52.791,85</b>    | <b>20.611,11</b>  |
| Intereses por Pagar                   | 4.040,63          | 12.134,04           |                   |
| Obligaciones Patronales               | 1.473,12          | 1382,62             |                   |

|                                        |                   |                     |                     |
|----------------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Retenciones                            | 6.099,88          | 6.779,30            |                     |
| Contribuciones, impuestos y multas     | 3.759,09          | 1.991,81            |                     |
| Proveedores                            | 129,74            | 194,12              |                     |
| Otras Cuentas por Pagar                | 16.808,02         | 30.309,96           |                     |
| <b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>        | <b>61.873,07</b>  | <b>183.950,63</b>   | <b>122.077,56</b>   |
| Obligaciones con Entidades Financieras | 61.873,07         | 183.950,63          |                     |
| <b>OTROS PASIVOS</b>                   | <b>190.230,73</b> | <b>189.061,05</b>   | <b>( 1.169,68 )</b> |
| Transferencias internas                | 190.230,73        | 189.061,05          | ( 1.169,68 )        |
| <b>PATRIMONIO</b>                      | <b>257.363,63</b> | <b>393.486,86</b>   | <b>136.123,23</b>   |
| Capital Social                         | 110.493,98        | 149.251,24          |                     |
| Aporte de socios                       | 110.493,98        | 149.251,24          |                     |
| <b>RESERVAS</b>                        | <b>124.826,06</b> | <b>230.338,64</b>   | <b>105.512,28</b>   |
| Legales                                | 3.383,19          | 8.602,63            |                     |
| Especiales (futura capitalización)     | 121.442,87        | 221.736,01          |                     |
| <b>RESULTADOS</b>                      | <b>22.043,59</b>  | <b>23.960,03</b>    | <b>1.916,44</b>     |
| Utilidades del Ejercicio               | 22.043,59         | 23.960,03           | 1.916,44            |
| <b>EXCEDENTES DEL PERÍODO</b>          | <b>22.043,59</b>  | <b>23.960,03</b>    | <b>1.916,44</b>     |
| <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>      | <b>887.378,17</b> | <b>1.287.531,15</b> | <b>400.152,98</b>   |

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "FINANCREDIT LTDA."

ESTADO DE RESULTADOS DE LOS AÑOS 2011 y 2012

(Expresado en dólares americanos)

| DETALLE                               | Año 2011          | Año 2012          | Diferencias      |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|
|                                       | Valor             | Valor             | Valor            |
| <b>INGRESOS</b>                       |                   |                   |                  |
| <b>INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS</b> | <b>144.209,66</b> | <b>241.069,68</b> | <b>96.860,02</b> |
| Depósitos                             | 17,78             | 845,23            |                  |
| Intereses de Cartera de Crédito       | 144.191,88        | 227.695,89        |                  |
| <b>COMISIONES GANADAS</b>             | <b>7.888,10</b>   | <b>2.001,00</b>   |                  |
| Cartera de Crédito                    |                   | 6.800,42          |                  |
| <b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>         | <b>17.109,57</b>  | <b>12.957,80</b>  | <b>4.151,77</b>  |
| Manejo y Cobranzas                    | 13.829,37         | 11.159,14         |                  |
| Servicios Cooperativos                | 3.280,20          | 1.798,66          |                  |
| <b>OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>   | <b>696,70</b>     | <b>2.043,84</b>   | <b>1.347,14</b>  |
| <b>OTROS INGRESOS</b>                 | <b>633,70</b>     | <b>731,64</b>     | <b>97,94</b>     |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                 | <b>170.537,73</b> | <b>252.046,10</b> | <b>81.508,37</b> |
| <b>GASTOS</b>                         |                   |                   |                  |
| <b>INTERESES CAUSADOS</b>             | <b>35.726,63</b>  | <b>57.552,28</b>  | <b>21.825,65</b> |
| Obligaciones con el público           | 32.446,25         | 42.784,36         |                  |
| Obligaciones financieras              | 3.280,38          | 14.767,92         |                  |
| <b>PROVISIONES</b>                    | <b>21.301,44</b>  | <b>31.766,55</b>  | <b>10.465,11</b> |
| Cartera de Créditos                   | 21.301,44         | 16.581,54         |                  |
| <b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>            | <b>91.305,97</b>  | <b>138.143,08</b> | <b>46.842,11</b> |
| Gastos de Personal                    | 40.773,55         | 60.826,22         |                  |
| Honorarios                            | 3.958,76          | 6.606,22          |                  |

|                                    |                   |                   |                  |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Servicios varios                   | 28.316,81         | 46.836,39         |                  |
| Impuestos, contribuciones y multas | 1.818,52          | 1.983,06          |                  |
| Depreciaciones                     | 6.242,16          | 10.222,55         |                  |
| Amortizaciones                     | 2.474,32          | 2.557,54          |                  |
| Otros gastos                       | 7.721,85          | 9.111,11          |                  |
| <b>OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS</b>     | <b>160,10</b>     | <b>654,16</b>     | <b>494,06</b>    |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                | <b>148.494,14</b> | <b>228.086,07</b> | <b>79.591,93</b> |
| <b>EXCEDENTE DEL PERÍODO</b>       | <b>22.043,59</b>  | <b>23.960,03</b>  | <b>1.916,44</b>  |

Si se compara el total de activos, pasivos y patrimonio de los años 2011 y 2012 se puede resumir así:

| Grupos            | Año 2011          | Año 2012            | Diferencias       | Porcentaje |
|-------------------|-------------------|---------------------|-------------------|------------|
| <b>Activos</b>    | <b>887.378,17</b> | <b>1.287.531,14</b> | <b>400.152,97</b> | <b>45%</b> |
| <b>Pasivos</b>    | <b>630.014,54</b> | <b>870.084,26</b>   | <b>240.069,72</b> | <b>38%</b> |
| <b>Patrimonio</b> | <b>257.363,63</b> | <b>393.486,86</b>   | <b>136.123,23</b> | <b>53%</b> |

Se produce un crecimiento del 45% que es muy importante en el tamaño total del Activo y la razón de este incremento no es porque exista una buena rentabilidad sino porque si observamos el Pasivo en donde se refleja en endeudamiento de la empresa existen pendientes de pago obligaciones bancarias por préstamos que ha obtenido la Cooperativa con entidades financieras que a finales del año 2012 tienen un saldo de \$ 122.077,56, porque además han crecido las obligaciones con el público, es decir aumentan los depósitos realizados por los socios y además porque en el Patrimonio crecieron positivamente las reservas.

Lo importante del crecimiento de los activos hubiera sido producto de los excedentes del ejercicio, pero no es así.

Dentro del Pasivo al comparar los dos años en estudio se nota un endeudamiento que ha crecido en el 38% y las razones son por un lado porque los socios han realizado mayores depósitos que viene a resumir en la confianza en los directivos de la organización y se reflejan en el grupo de cuentas "Obligaciones con el público", pero también, existe un mayor endeudamiento por préstamos realizados por la Cooperativa en otras instituciones financieras, que se refleja en el grupo de cuentas

“Obligaciones Financieras”, también es positivo porque si alguien quiere crecer necesita buscar fuentes de financiamiento aunque éstas traen consigo el pago de intereses.

Respecto al grupo de Patrimonio, existe un crecimiento del 53% al comparar los años 2011 y 2012 y esto proviene especialmente del grupo de cuentas “Reservas”. Lo importante en el Patrimonio es que aquí están los resultados del ejercicio y no han tenido influencia positiva porque comparando los dos años apenas crecieron en \$ 1.916,44 que representa un porcentaje de incremento menor al 1%.

Si se compara en el Estado de Resultados el comportamiento que han tenidos los ingresos y los gastos, el cuadro se puede resumir así:

| Grupos                        | Año 2011          | Año 2012          | Diferencias      | Porcentaje |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------|
| <b>INGRESOS</b>               | <b>170.537,73</b> | <b>252.046,10</b> | <b>81.508,37</b> | <b>48%</b> |
| <b>GASTOS</b>                 | <b>148.494,14</b> | <b>228.086,07</b> | <b>79.591,93</b> | <b>54%</b> |
| <b>EXCEDENTES DEL PERÍODO</b> | <b>22.043,59</b>  | <b>23.960,03</b>  | <b>1.916,44</b>  | <b>9%</b>  |

El incremento de los ingresos al comparar los años 2011 y 2012 representan el 48% que proviene especialmente de los Intereses Ganados en la colocación de la Cartera de Crédito.

Los gastos crecen más aceleradamente y representa un incremento del 54% que proviene del pago de intereses y se refleja en el grupo de cuentas “Intereses Causados”, pero el mayor valor esta en el crecimiento de los “Gastos de Operación” cuya razón son las cuentas de Gastos de Personal que de un año a otro han crecido en \$ 20.052,67 representando el 49% lo que debe de inmediato analizar internamente las razones de este problema.

Al analizar el excedente del período entre el año 2011 y 2012, apenas se ha incrementado en un 9% que no tiene ninguna relación con el alto crecimiento de activos y pasivos. Si se ha endeudado la Cooperativa debe ser para ver reflejado este crecimiento importante en los excedentes que garantizan un mejor tamaño para

la organización, pero esto no sucede siendo necesario revisar varias políticas internas respecto a los altos gastos.

Al analizar los estados financieros mediante los indicadores, tenemos los siguientes resultados:

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "FINANCREDIT LTDA."

INDICADORES FINANCIEROS 2012

| Nombre del Indicador                                                                           | Cooperativa<br>FINANCREDIT | Promedio<br>del Sector |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|
| <b>LIQUIDEZ</b>                                                                                |                            |                        |
| <b>Fondos disponibles / Total Depósitos a corto plazo</b><br><br><b>43.731.02 / 172.548,12</b> | <b>0.25 = 25%</b>          | <b>18.04%</b>          |

La Cooperativa posee un alto índice de liquidez, representado en el 25%, si se considera que en el sector de las Cooperativas de tamaño pequeño es 18.04%. Esto quiere decir que la Cooperativa puede responder en un 25% a un retiro repentino de ahorros.

| Nombre del Indicador                                                                                   | Cooperativa<br>FINANCREDIT | Promedio del<br>Sector |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|
| <b>RENTABILIDAD</b>                                                                                    |                            |                        |
| <b>Resultados del ejercicio / Capital y Reservas</b><br><br><b>23.960,03 / 149.251,24 y 230.338,64</b> | <b>0.06 = 6 %</b>          | <b>3.10%</b>           |

Si se toma en cuenta el Patrimonio podemos decir que la rentabilidad del mismo ha sido 6%, lo cual es alta si consideramos que el promedio del sector cooperativo es

de 3.10%, índice que revela la naturaleza no lucrativa de las cooperativas. Pero hoy el manejo del sistema cooperativo debe ser para lograr beneficios para los mismos socios y mirar a las organizaciones y su movimiento como un ente financiero que debe rendir utilidades.

| Nombre del Indicador                        | Cooperativa<br>FINANCREDIT | Promedio del<br>Sector |
|---------------------------------------------|----------------------------|------------------------|
| <b>EFICIENCIA ADMINISTRATIVA</b>            |                            |                        |
| <b>Egresos operacionales / Total Activo</b> |                            |                        |
| <b>138.143,08 / 1'287.531,15</b>            | <b>0.11 = 11 %</b>         | <b>13.01 %</b>         |

Al medir la eficiencia administrativa se obtiene el 11% y al comparar con el promedio del sector que es el 13.01%, quiere decir que la utilización del Activo arroja un costo operativo menor al promedio del sistema cooperativo. Esto es positivo.

Sin embargo es cierto que los gastos de personal constituyen un alto valor y es el más fuerte de los egresos, sin embargo se debe recalcar la necesidad de revisar este rubro.

| Nombre del Indicador                        | Cooperativa<br>FINANCREDIT | Promedio del<br>Sector |
|---------------------------------------------|----------------------------|------------------------|
| <b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>                |                            |                        |
| <b>Gastos de Personal / Activo Promedio</b> |                            |                        |
| <b>60.826,22 / 1.087.454,66</b>             | <b>0.06 = 6 %</b>          | <b>2,26 %</b>          |

Demuestra que el índice del 6% representa al aumento del gasto de personal, por lo que el costo en el manejo de activos y del personal involucrado en la administración de las agencias y de la matriz también aumentó notablemente si se toma en cuenta que el promedio del sector es el 2.26%.

| Nombre del Indicador                                                     | Cooperativa<br>FINANCREDIT | Promedio del<br>Sector |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|
| <b>RIESGO CREDITICIO</b>                                                 |                            |                        |
| <b>Provisiones / Cartera por vencer + Cartera vencida + Contingentes</b> |                            |                        |
| <b>25.737,75 / 803.422,20 + 46.723,80 + 56.251,61</b>                    | <b>0.03 = 3 %</b>          | <b>3 %</b>             |

Significa que existe apenas el 3% de la Cartera por Vencer, el cual es normal si consideramos que el promedio del sistema es 3%, lo que ubica a la Cooperativa sin novedades frente al riesgo crediticio.

| Nombre del Indicador                         | Cooperativa<br>FINANCREDIT | Promedio del<br>Sector |
|----------------------------------------------|----------------------------|------------------------|
| <b>MOROSIDAD</b>                             |                            |                        |
| <b>Cartera vencida / Total de la Cartera</b> |                            |                        |
| <b>46.723,80 / 980.669,86</b>                | <b>0.05 = 5 %</b>          | <b>2 %</b>             |

Siendo la morosidad uno de los principales problemas, es un indicador que no demuestra un buen desempeño y se consideran como morosas todos los préstamos cuyo pago tengan más de un día de vencido y la relación mientras más baja es mejor.

Si se compara el 5% de morosidad que ha obtenido la Cooperativa con el promedio del sector, quiere decir que es muy grave el incremento que ha tenido y por lo tanto debe estudiarse las razones de este riesgo en la recuperación de la cartera.

#### 4.3.3 PLANIFICACIÓN DEL CRÉDITO



El manejo de los créditos depende de la implementación de reglas y determinadas condiciones que permitan a los beneficiarios obtener satisfacción, así como a la Cooperativa colocar los su dinero en préstamos bajo condiciones que garanticen el retorno del mismo en las fechas previstas, eso significa que debemos integrar a todos hacia una nueva cultura del manejo de los créditos.

La administración del crédito debe cumplir los siguientes pasos:

- El socio se acerca al Asistente de Crédito para solicitar información y plantea sus inquietudes.
- El Asistente de Crédito presenta una información detallada sobre el tipo de crédito y las condiciones de cada uno, indica las garantías que se requiere cumplir, los requisitos y documentos de respaldo que debe adjuntar a la solicitud de crédito.
- Entrega al socio la solicitud de crédito y una información escrita sobre los garantes y los documentos que debe presentar
- El socio llena la solicitud, presenta y prepara los documentos solicitados por la Cooperativa, entregando al Asistente de Crédito.
- El Asistente recibe la solicitud y todos los documentos solicitados, revisa si se ha cumplido con lo solicitado y de no ser así, comunica la imposibilidad de seguir adelante con el trámite. Pero, si la documentación está completa, asigna un número a la solicitud y anota la fecha de recepción.

Posteriormente, acude al archivo y prepara una carpeta del crédito del socio, en caso de ser el primer crédito. Caso contrario, si ya tiene créditos anteriores ubica el nuevo crédito en el mismo expediente, separando los archivos con una hoja. Codifica la solicitud de crédito, consulta en el sistema de la Cooperativa, los saldos de ahorros y certificados de aportación del socio, garantes y cónyuges, anotando esta información en el formato de análisis, evaluación y resolución de crédito.

Ingresa a la base de datos de Riegos de Créditos y consulta la situación crediticia del socio, garantes y cónyuges.

Verifica los datos claves del solicitante, referencias personales y comerciales, domicilio, presentando sus observaciones.

Traslada la carpeta de crédito al Oficial de Crédito para su análisis.

- El Oficial de Crédito, prepara la solicitud de crédito, mantiene entrevista y negociación preliminar, determina las condiciones del otorgamiento y comunica al socio el tiempo en el cual puede conocer la resolución. Cumple con las políticas de crédito, determina si se verifica o no con una inspección. Al ser el primer crédito planifica la visita de inspección y entrega la orden al Asistente de crédito.
- El Asistente de Crédito cumple la orden de verificación, prepara el informe, señalando sus observaciones y entrega al Oficial de Crédito.
- El Oficial de Crédito (Jefe) evalúa esta actividad anterior, prepara y evalúa el estado financiero y de ingresos y egresos de la situación familiar del solicitante. Evalúa la capacidad de pago de acuerdo al dividendo que deba pagar el socio. Califica a los garantes y emite su opinión técnica sobre la solicitud, recomendando su aprobación o negación. Si es positivo y el monto se encuentra dentro del nivel de autorización que a él le corresponde, traslada el expediente al asistente de crédito con la orden de aprobación para que se coordine la disponibilidad de fondos.
- El Comité de Crédito conoce el informe, lo analiza, ratifica o modifica y aprueba, entregando al Oficial de Crédito (Jefe)
- El Jefe de Crédito planifica y coordina con Contabilidad la disponibilidad de caja. Informa y al socio sobre la resolución de la solicitud y dispone al Asistente de Crédito para la preparación de los documentos legales y de respaldo de la operación.

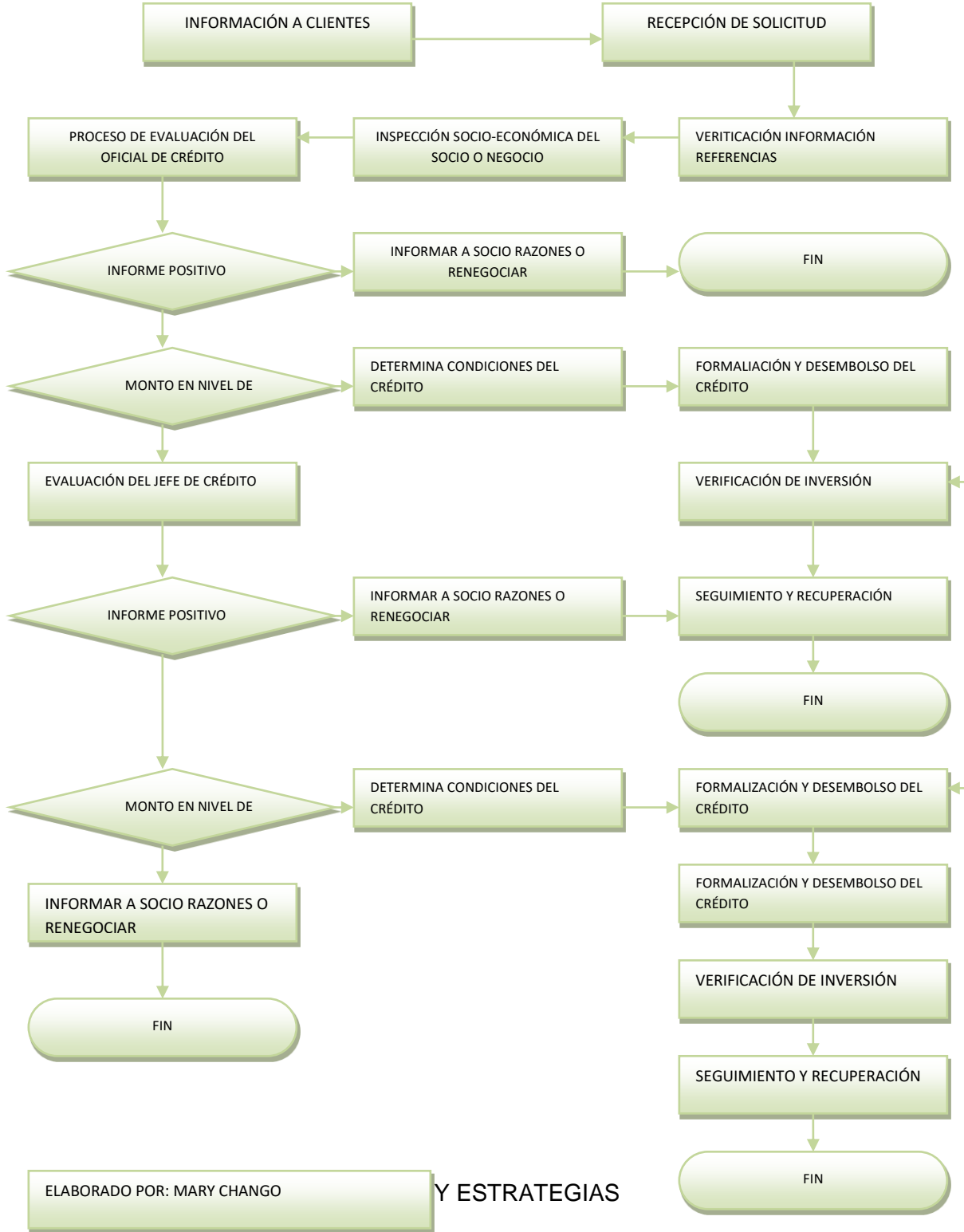
Ingresa al sistema y actualiza la información, hace cumplir al socio y garantes con las formalidades. Bloquea de ser el caso, el encaje correspondiente, emite el comprobante contable de liquidación de préstamos, emite la tabla de amortización y envía. Comunica a Gerencia.

- Gerencia, ordena se acredite en la cuenta del socio el valor del crédito.

A continuación se realiza un Flujo grama de la planificación del proceso de crédito:

#### **FLUJO GRAMA DEL PROCESO DE CRÉDITO**

Gráfico No. 13



De acuerdo a las necesidades actuales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "FINANCREDIT" y considerando el direccionamiento estratégico que se ha fijado en la presente tesis, se define las políticas para las captaciones de ahorros e inversiones, para los créditos actualmente existentes y los que se podrían ampliar a futuro, así como las políticas financieras:

Políticas de captaciones:

1. Los empleados a cuyo cargo se encuentran los servicios de captaciones y atención al socio deberán tener una actitud cordial y asesorar a todos los usuarios. Este servicio debe ser personalizado y de eso depende la decisión de ahorrar o invertir a plazos.
2. Se entregará a los socios y usuarios, servicios a través de productos competitivos en el mercado financiero de las ciudades donde se encuentran la matriz y agencias.
3. Las tasas de captaciones e inversiones serán competitivas, estableciendo tasas variables, según montos a depositar y comportamiento del mercado.
4. Las inversiones de plazo fijo se establecerán desde 30 días a un año, renovables, con tasas que atraigan y disposición de pago de acuerdo a las necesidades del depositante.
5. Se efectuarán evaluaciones constantes a los productos y servicios de captaciones para considerar el mercado y tomar nuevas decisiones actualizadas.
6. Se estudiará el comportamiento del mercado para adoptar correctivos y lograr competitividad.
7. Se realizarán promociones de los productos de captaciones e inversiones para lograr obtener mayores recursos.

Políticas de crédito:

1. Se brindará el servicio de crédito a los socios, de acuerdo a las solicitudes y calificación del sujeto de crédito, orientando especialmente a los sectores

productivos de la micro y pequeña empresa, cuya actividad no constituya riesgo potencial.

2. Las tasas de los créditos serán flexibles y podrán ser reajustadas de acuerdo al comportamiento del mercado.
3. Los plazos de concesión de los créditos deberán responder a las resoluciones del Consejo de Administración y a las posibilidades de pago del socio.
4. El Reglamento de Crédito será la norma orientadora que debe tomarse en cuenta en todo el proceso de calificación y entrega de los créditos, hasta su recuperación.
5. Los empleados responsables de los créditos tendrán una actitud de “relación amigable de negocios” y asesorarán mediante la entrega de información amplia, velando siempre por la calidad de la cartera y evitando que mas tarde sea esta una cartera morosa.
6. Para la recuperación de la cartera se realizará un seguimiento diario para acudir a los socios y evitar un atraso en sus pagos.
7. Se comunicará inmediatamente a Gerencia, si algún socio cae en mora, aunque sea de un día, para optar por mecanismos extrajudiciales inmediatos de recuperación con informes sobre las acciones realizadas.
8. Si la morosidad del socio se extiende varios días se debe recurrir a tomar medidas de comunicación e indicar a Gerencia para optar por mecanismos judiciales.
9. Todos los créditos se concederán con garantías, las cuales serán determinadas por los empleados que califiquen las solicitudes y administren la cartera.

#### **Políticas financieras:**

1. Los empleados del área financiera deberán presentar con oportunidad los estados financieros y atender en forma urgente, los requerimientos sobre pedidos realizados por el nivel directivo.

2. La gerencia y funcionarios responsables conservarán criterios de prudencia sobre la liquidez, dentro de los promedios que establecen los organismos de control.
3. Las tasas de interés serán evaluadas en forma permanente y ajustadas según las condiciones del mercado, en el marco de ser eficientes y oportunos.
4. Se realizarán contactos con organismos nacionales e internacionales para lograr conseguir créditos a bajos intereses,
5. El análisis financiero deberá convertirse en una práctica para poder evaluar el comportamiento económico – financiero de la Cooperativa y su relación con el sistema, procurando mejorar la posición actual.
6. Se presentarán cada tres meses estudios técnicos necesarios y proforma operativa sobre la implementación de nuevos créditos y productos financieros.
7. Se atenderán en forma inmediata los requerimientos de los Organismos de Control.

#### **4.3.5 MECANISMOS DE CONTROL INTERNO**

Para el control de los recursos financieros es necesario tomar en consideración las facultades normativas que sirven para salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera. La Cooperativa está obligada a establecer mecanismos de control interno que debe comprender:

- Un cronograma de actividades para cumplir la función de examinar y evaluar el área financiera
- Métodos y procedimientos de autorización y registro que hagan posible el control financiero y administrativo sobre los recursos de la Cooperativa, obligaciones a cumplir, ingresos y gastos.
- Asignación del personal idóneo para el área de crédito y cartera para el cumplimiento de sus atribuciones y deberes.

## Áreas de ejecución del control interno

### a.- Objetivos del control interno:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución
- Poner en práctica mecanismos de recuperación de la cartera morosa
- Promover la eficiencia operativa
- Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos
- Garantizar la oportunidad y confianza de la información contable y la integridad de los sistemas de información

### b.- Herramientas de control interno:

- Flujo gramas
- Manuales de funciones
- Normas de procedimiento

### c.- Preparar los cuestionarios de control interno

El Gerente debe conocer la estructura del control interno para que conozca el alcance de las pruebas que se van a aplicar.

Se debe alistar los cuestionarios de evaluación tomando en cuenta la complejidad de las operaciones y documentarse a través de Flujo gramas y cuestionarios de control interno.

Este proceso está destinado a la obtención de evidencias y a la formulación de observaciones con sus respectivas recomendaciones sobre las áreas y los procesos que han sido controlados.

### d.- Actividades

Para evaluar la efectividad del sistema de control interno y examinar los resultados de la gestión, especialmente en las áreas de crédito y cobranzas, se debe recopilar evidencias suficientes que permitan conocer la forma como se ha calificado los créditos, su seguimiento diario y los responsables del proceso.

Medir el desempeño del área de crédito y cobranzas o de cualquier proceso objeto de análisis

Determinar el efecto que produce la morosidad en los resultados de la gestión evaluada.

Determinar los problemas que causan la morosidad, sus causas y efectos.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**



- Se evidencia un riesgo en el descuido de recuperar la cartera de crédito porque no ingresa el dinero en las fechas esperadas y esto produce una falta de liquidez para seguir otorgando créditos.
- La falta de experiencia que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito “FINANCREDIT”, en el manejo del sistema financiero conduce a un problema que se relaciona con la morosidad en la recuperación de la cartera que proviene de la incorrecta calificación del socio, de la falta de control interno de la cartera, no existe un departamento para realizar las cobranzas, no se asigna funciones al personal, el control de recuperaciones es parcial y esto provoca que cada ejercicio se incremente la morosidad.
- Se manifiesta, que la baja rentabilidad del ejercicio 2011 y 2012, se debe a que no se producen los ingresos por intereses con la oportunidad esperada.
- Si se compara el 5% de morosidad que ha obtenido la Cooperativa con el promedio del sector, quiere decir que es muy grave el incremento que ha tenido y por lo tanto debe estudiarse las razones de este riesgo en la recuperación de la cartera.
- El trabajo de investigación, se enmarca dentro del paradigma cuali- cuantitativo, que se aplicó en el desarrollo de las dos variables en estudio, que se refieren a la planificación estratégica financiera y cómo aporta en la recuperación de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “FINANCREDIT”
- La Hipótesis sobre: “La propuesta de planificación estratégica financiera optimizará significativamente la recuperación de la cartera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “FINANCREDIT” a partir del año 2011-2012, en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”, se verifica como verdadera en base a los resultados de las encuestas dirigidas en primer lugar a los directivos y empleados y en segundo lugar a socios (con crédito).

- Al ser encuestados los directivos y empleados de la Cooperativa, mayoritariamente responden que no existe una planificación financiera en la organización, además dicen que no se han determinado objetivos y políticas claras hacia los créditos.
- En lo referente al funcionamiento del área de Cartera, el 100% de directivos y empleados encuestados responden que no se ha estructurado como una unidad administrativa. Por otra parte responden que el índice de morosidad es alto.
- Los socios mayoritariamente opinan que tienen dificultad para pagar puntualmente el crédito, debido a problemas por falta de dinero.
- La propuesta sobre Planificación Financiera Estratégica sirve como herramienta de vital importancia para iniciar un proceso de conocimiento interno y externo y además tener un horizonte con objetivos, metas, políticas y estrategias para la medición de su desarrollo organizacional y financiero.
- La Cooperativa se ha endeudado pero esto que es positivo debe ser para ver reflejado este crecimiento importante en los excedentes que garantizan un mejor tamaño para la organización, pero no sucede así, siendo necesario revisar varias políticas internas respecto a los altos gastos.

## RECOMENDACIONES

- Poner en práctica la presente propuesta sobre Planificación Estratégica Financiera porque sirve como herramienta de vital importancia para iniciar un proceso de conocimiento interno y externo y además tener un horizonte con objetivos, metas, políticas y estrategias para la medición de su desarrollo organizacional y financiero y controlar de mejor manera la morosidad.
- Impulsar la economía popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad en favor de los sectores menos favorecidos de la sociedad, canalizando y viabilizando proyectos productivos.
- Otorgar créditos sobre una base recuperable para lograr una buena relación de liquidez y solvencia y poder cumplir oportunamente con las obligaciones de la Cooperativa.
- Que el endeudamiento surgido en el año 2012 que produce un crecimiento de activos sea controlada su inversión para que produzca rentabilidad y esta se refleje en excedentes porque actualmente más bien se produce un incremento de los gastos operacionales, siendo esto lo negativo y preocupante.
- Controlar que el incremento producido en los pasivos por endeudamiento tenga relación directa con los excedentes porque actualmente sucede lo contrario.
- Realizar mensualmente un seguimiento a los gastos porque han crecido aceleradamente y representan un incremento del 54% que proviene especialmente de los “Gastos de Operación” cuya razón son las cuentas de Gastos de Personal que de un año a otro han crecido en \$ 20.052,67 representando el 49% lo que debe de inmediato análisis.
- La morosidad debe ser comparada con el promedio del sector porque se encuentra en el 5%, quiere decir que es muy grave el incremento que ha tenido

y por lo tanto debe estudiarse las razones de este riesgo en la recuperación de la cartera.

- Controlar el manejo de los créditos mediante un proceso de seguimiento de responsabilidades individuales de los funcionarios, de la implementación de reglas y determinadas condiciones que permitan a los beneficiarios obtener satisfacción, así como a la Cooperativa colocar los su dinero en préstamos bajo condiciones que garanticen el retorno del mismo en las fechas previstas, eso significa que debemos integrar a todos hacia una nueva cultura del manejo de los créditos.
- Poner en práctica las políticas y estrategias que se ha fijado en la presente tesis, para los créditos actualmente existentes y los que se podrían ampliar a futuro, así como las políticas financieras.
- Para el control de los recursos financieros es necesario tomar en consideración las facultades normativas que sirven para salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera
- Para evaluar la efectividad del sistema de control interno y examinar los resultados de la gestión, especialmente en las áreas de crédito y cobranzas, se debe recopilar evidencias suficientes que permitan conocer la forma como se ha calificado los créditos, su seguimiento diario y los responsables del proceso.

## BIBLIOGRAFÍA

- BESLEY, BRIGHAM (2000), Fundamentos de Administración Financiera. Décimo segunda edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- CORONADO Manso, Francisco (2006), "Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial". Publicado, Ediciones Díaz de Santos.
- ECUAFOOD S.A (2006). Planificación Estratégica. Edición, Pearson Educación.
- ECUAFOOD S.A. Business (2006). Plan.
- FRED David R. (2008). "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Pearson Educación.
- IBARRA, María (2008) "Planificación Administrativa y Fundamentos de la Dirección de Empresa", Segunda Edición, Thompson Editores. S .A. México.
- LUNA, Alfredo.(2008) "Proceso Administrativo", Primera Edición, Grupo Editorial Patria, México
- MARTINEZ, Manuel Alonso (2003) "Técnico en Gestión Administrativo" Primera Edición. 2003 Editor. Graphos, Ambato.
- MARTÍNEZ PEDRÓS Daniel, MILLA Gutiérrez Artemio (2007), "La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral". Publicado 2005, Ediciones Díaz de Santos.
- MUNCH, Lourdes (2010) "Administración. Gestión Organizacional, Enfoqué y Proceso administrativo". Primera Edición, Pearson Educación, México
- ROBBINS STEPHEN P y COULTER MARY. (2005) "Administración", Octava Edición, Pearson Educación, México
- RODRÍGUEZ, Eduardo C.P. (2004) Autor: Director General de Persys.
- ROLAND CAUDE Y LITTER (1994) "Organización General y Estructura de la Empresas", Primera Edición, Ediciones Deusto (Lugar).
- SERNA GÓMEZ, Humberto. "Planeación y Gestión Estratégica". Editorial Legis. Bogotá Colombia
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS- Glosario de Términos (2012)

- TOMASELLI SALINAS LUIS (2005) “Administración Estratégica de la A a la Z”, Primera Edición, Editor. Graphos, Ambato

LINOGRAFÍA.

- <http://www.persys.com.mx/articulos/planeacionfinanciera.pdf>.
- <http://www.civicus.org/new/media/Planificacion%20strategica.pdf>

# A N E X O S

**ANEXO No. 1**

**ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FINANCREDIT”**

---

---

1. ¿Conoce usted si existe planificación financiera en la Cooperativa?

- **SI** ( )
- **NO** ( )

2. ¿Se presenta a los directivos el presupuesto anual para su aprobación?

- **SI** ( )
- **NO** ( )

3. ¿Se orientan los objetivos y políticas hacia los créditos?

- **SI** ( )
- **NO** ( )

4. ¿Con qué frecuencia el área de Contabilidad hace conocer los Estados Financieros de la Cooperativa?

- **Mensualmente** ( )
- **Semestralmente** ( )
- **Anualmente** ( )

5. ¿Existe dentro de la Organización el área de cartera?

- **SI** ( )
- **NO** ( )

6. ¿Califique el índice de morosidad?

- **Bajo** ( )
  - **Normal** ( )
  - **Alto** ( )
- 
-



**ANEXO No. 2**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A SOCIOS (CON CRÉDITO) DE LA**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FINANCREDIT”**

---

---

1. ¿Para satisfacer sus necesidades qué línea de crédito hace falta en la Cooperativa?

- **Vivienda** ( )
- **Microcrédito** ( )
- **Educación** ( )
- **Otros (Especificar)** ( )

2. ¿De acuerdo al mercado, indique cómo son las tasas de interés?

- **Bajas** ( )
- **Normales** ( )
- **Altas** ( )

3. ¿Al solicitar algún servicio en la Cooperativa, cómo le atendieron?

- **Satisfactoriamente** ( )
- **Con lentitud** ( )
- **No estoy satisfecho** ( )

4. ¿Usted ha tenido problema para pagar puntualmente su crédito?

- **SI** ( )
- **NO** ( )

5. ¿Cuáles cree que son las razones de la morosidad?

- **Olvido** ( )
  - **Falta de Dinero** ( )
  - **Calamidad Doméstica** ( )
- 
-