



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN FINANZAS

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA LTDA, DEL CANTÓN CUMANDÁ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTOR:

JUAN GABRIEL VIQUE GUAMÁN

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Sr. JUAN GABRIEL VIQUE GUAMÁN, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Lic. Víctor Gabriel Ávalos Peñafiel

DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza

MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, JUAN GABRIEL VIQUE GUAMÁN, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son autorizados y únicos. Los textos utilizados constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 21 de Febrero del 2019

JUAN GABRIEL VIQUE GUAMÁN

C .C. 092733921-8

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada con todo mi amor y cariño a Dios por ser el camino que siempre me ha guía en la consecución de mis metas, por la oportunidad de vida y por las bendiciones que me brinda todos los días, a mis padres Víctor y Juanita por el infinito amor, la dedicación y el apoyo incondicional que día a día me han brindado para lograr culminar uno de mis sueños anhelados, a toda mi familia por estar a mi lado en los buenos y malos momentos.

Juan Gabriel Vique Guamán

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la vida, el amor y la sabiduría que me brinda día a día, a mis padres y a mi familia por el apoyo incondicional que me han brindado durante toda mi vida estudiantil, por ser un ejemplo de constancia y perseverancia para alcanzar las metas deseadas y culminar con éxito mi carrera, a mis docentes que con su paciencia y dedicación nos han compartido sus conocimientos y experiencias y de manera especial al gerente de la cooperativa de ahorro y crédito LUCHA CAMPESINA LTDA. Eco. Jacinto Carrillo por las facilidades brindadas para la realización de esta tesis.

Juan Gabriel Vique Guamán

ÍNDICE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice Contenido.....	vi
Índice de Tablas	ix
Índice de Gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo general	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.1 MARCO TEÓRICO	7
2.1.2 Concepto de Modelo de Gestión	13
2.1.3 Estructura de un Modelo de gestión	17
2.1.4 Modelo de Gestión Financiero	19
2.1.5 Tipos de modelos de gestión	21
2.1.6 Análisis Financiero	25
2.1.7 Planeación Financiera.....	28
2.1.8 Pronóstico Financiero	29
2.1.9 La presupuestación	30
2.1.10 Gestión del Capital de Trabajo	31

2.1.11	Planificación estratégica	40
2.2	IDEA A DEFENDER	47
2.3	VARIABLES	47
2.3.1	Variable Independiente	47
2.3.2	Variable Dependiente	47
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		48
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	48
3.2	TIPO DE ESTUDIO	48
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	49
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	50
3.4.1	Métodos	50
3.4.2	Técnicas	51
3.4.3	Instrumentos	51
3.5	ANÁLISIS DE RESULTADOS	52
3.5.1	Encuesta aplicada a los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.....	52
3.5.2	Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.	64
3.5.3	Entrevista aplicada al Sr. Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.	74
3.6	ANÁLISIS DE RESULTADOS	76
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		77
4.1	TÍTULO	77
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	77
4.2.1	Objetivo de la Propuesta:.....	77
4.2.2	Microambiente	77
4.2.3	Clientes	79
4.2.4	Competencia	80
4.2.5	Análisis FODA	81
4.2.6	Cuadro de mando integral.....	103
4.2.7	Perspectiva de control interno de procesos de crédito.....	105
4.2.8	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	110
4.2.9	Organigrama estructural	113
4.2.10	Formatos de procedimiento	115

4.2.11 Impactos.....	126
CONCLUSIONES	128
RECOMENDACIONES.....	129
BIBLIOGRAFÍA	130
ANEXOS	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Pasos del análisis interno	42
Tabla 2:	Pasos del análisis externo.....	43
Tabla 3:	Matriz FODA	44
Tabla 4:	Conoce la misión y visión de la Cooperativa.....	52
Tabla 5:	La función que desempeña se basa en el Reglamento Interno De La Cooperativa	53
Tabla 6:	Conoce los manuales de funciones y procedimientos de la Cooperativa	54
Tabla 7:	Su ambiente laboral es adecuado para la realizar sus funciones.....	55
Tabla 8:	Cómo valora la efectividad de comunicación entre usted y su jefe	56
Tabla 9:	Cada que tiempo recibe capacitaciones que le ayuden a mejorar sus competencias.....	57
Tabla 10:	Usted es participe en la toma de decisiones en el área financiera de la Cooperativa	58
Tabla 11:	Realizar un diagnóstico posibilitará conocer la realidad financiera de la cooperativa	59
Tabla 12:	Cómo califica la gestión financiera de la cooperativa	60
Tabla 13:	Cómo califica la supervisión de la cartera de créditos de la cooperativa	61
Tabla 14:	Se socializa el tema de cartera vencida en la Cooperativa.....	62
Tabla 15:	Conoce las estrategias para la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa	63
Tabla 16:	Las instalaciones físicas de la Cooperativa son cómodas	64
Tabla 17:	El trato recibido de los empleados en la cooperativa es	65
Tabla 18:	El material informativo de la Cooperativa es adecuado y fácil de entender	66
Tabla 19:	Cuándo tiene un problema con el personal de la cooperativa, muestran un interés por solucionarlo.....	67
Tabla 20:	El servicio que presta la cooperativa a los socios	68
Tabla 21:	Los empleados de la cooperativa proporcionan un servicio rápido.	69
Tabla 22:	El comportamiento de los empleados de la Cooperativa le inspira confianza.	70
Tabla 23:	Cómo califica la atención recibida al solicitar un crédito	71

Tabla 24:	El personal que conforma el área de cobranzas tiene conocimientos y experiencia en su puesto de trabajo	72
Tabla 25:	Se ha atrasado en el pago de las cuotas de su crédito	73
Tabla 26:	Matriz FODA	82
Tabla 27:	Matriz de variables del FODA	83
Tabla 28:	Análisis Vertical del Balance General	84
Tabla 29:	Estado de resultados.....	88
Tabla 30:	Fondos Disponibles.....	89
Tabla 31:	Cartera de créditos	90
Tabla 32:	Obligaciones con el público.....	91
Tabla 33:	Capital social.....	92
Tabla 34:	Análisis Horizontal del Balance General	93
Tabla 35:	Fondos disponibles.....	97
Tabla 36:	Cartera de créditos	98
Tabla 37:	Obligaciones con el público.....	99
Tabla 38:	Capital social.....	99
Tabla 39:	Cartera de créditos	100
Tabla 40:	Ingreso.....	100
Tabla 41:	Gastos.....	101
Tabla 42:	Liquidez corriente	101
Tabla 43:	Razón de autonomía.....	102
Tabla 44:	Rentabilidad sobre patrimonio	102
Tabla 45:	Rendimiento sobre los activos	103
Tabla 46:	Perspectiva de crecimiento a mediano plazo propuesto	105
Tabla 47:	Perspectiva Financiera propuesto	106
Tabla 48:	Perspectiva de crédito a mediano plazo	108
Tabla 49:	Perspectiva de atención y servicio al cliente.....	109
Tabla 50:	Formato de actividades del otorgamiento de crédito	118
Tabla 51:	Formato de actividades del otorgamiento de crédito	119
Tabla 52:	Formato de políticas del otorgamiento de crédito.....	120
Tabla 53:	Formato de políticas del otorgamiento de crédito.....	121
Tabla 54:	Formato de actividades para el sistema de cobro.....	123
Tabla 55:	Formato de políticas para el sistema de cobro	124
Tabla 56:	Documento de control para el área de cobranzas propuesto.....	125

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Metodología de abordaje del modelo de gestión.....	19
Gráfico 2:	Actividades financieras.....	21
Gráfico 3:	Estructura del Cuadro de Mando Integral.....	24
Gráfico 4:	Actividades de la función financiera	25
Gráfico 5:	Indicadores financieros.....	28
Gráfico 6:	Proceso de planificación estratégica.....	41
Gráfico 7:	Pasos para la implementación.....	46
Gráfico 8:	Conoce la misión y visión de la Cooperativa	52
Gráfico 9:	La función que desempeña se basa en el Reglamento Interno De La Cooperativa.....	53
Gráfico 10:	Conoce los manuales de funciones y procedimientos de la Cooperativa ..	54
Gráfico 11:	Su ambiente laboral es adecuado para la realizar sus funciones	55
Gráfico 12:	Cómo valora la efectividad de comunicación entre usted y su jefe.....	56
Gráfico 13:	Cada que tiempo recibe capacitaciones que le ayuden a mejorar sus competencias	57
Gráfico 14:	Usted es participe en la toma de decisiones en el área financiera de la Cooperativa.....	58
Gráfico 15:	Realizar un diagnóstico posibilitará conocer la realidad financiera de la cooperativa.....	59
Gráfico 16:	Cómo califica la gestión financiera de la cooperativa.....	60
Gráfico 17:	Cómo califica la supervisión de la cartera de créditos de la cooperativa ..	61
Gráfico 18:	Se socializa el tema de cartera vencida en la Cooperativa	62
Gráfico 19:	Conoce las estrategias para la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa.....	63
Gráfico 20:	Las instalaciones físicas de la Cooperativa son cómodas	64
Gráfico 21:	El trato recibido de los empleados en la cooperativa es	65
Gráfico 22:	El material informativo de la Cooperativa es adecuado y fácil de entender	66
Gráfico 23:	Cuándo tiene un problema con el personal de la cooperativa, muestran un interés por solucionarlo	67
Gráfico 24:	El servicio que presta la cooperativa a los socios.....	68
Gráfico 25:	Los empleados de la cooperativa proporcionan un servicio rápido.....	69

Gráfico 26: El comportamiento de los empleados de la Cooperativa le inspira confianza.....	70
Gráfico 27: Cómo califica la atención recibida al solicitar un crédito	71
Gráfico 28: El personal que conforma el área de cobranzas tiene conocimientos y experiencia en su puesto de trabajo	72
Gráfico 29: Se ha atrasado en el pago de las cuotas de su crédito.....	73
Gráfico 30: Balance ScoreCard	104
Gráfico 31: Estructura actual	114
Gráfico 32: Organigrama propuesto	114
Gráfico 33: Flujo grama propuesto de procesos otorgación de crédito	116
Gráfico 34: Formato para el sistema de cobro propuesto	122

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuesta dirigida a los directivos y asesores	132
Anexo 2: Formato de encuesta dirigida a los socios	135
Anexo 3: Entrevista al Gerente	137

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como propósito realizar un modelo de gestión financiera para maximizar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda, del cantón Cumandá, provincia de Chimborazo, con la finalidad de reducir el índice de morosidad de la institución. Para su desarrollo se utilizaron técnicas como: encuestas aplicadas a los asesores de créditos, socios y análisis de los estados financieros, así como una evaluación de la cartera de crédito en base al análisis financiero vertical y horizontal del balance general y estado de resultados de los años 2017-2018, al realizar el análisis de la situación actual de la cooperativa mediante una matriz FODA se encontraron falencias como la falta de un modelo de gestión financiera, la falta de análisis de factores internos y externos que faciliten el diagnóstico de los problemas que surgen en la actividad de la misma, incumplimiento de recuperación de créditos por parte del responsable de cobranzas. La propuesta contiene el establecimiento de estrategias que consisten en plantear manuales de procedimientos tanto para la recuperación de cartera como para flexibilizar los requisitos para la concesión de microcréditos, así como el planteamiento de técnicas de publicidad las que permitirá dar a conocer de mejor manera a la cooperativa de una manera más rápida, finalmente un plan de capacitación sobre temas inherentes a la gestión financiera. Por lo tanto se recomienda a la gerencia de la entidad realizar al culminar cada ejercicio económico un análisis financiero que contemple la situación económica en la que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina LTDA.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <MODELO DE GESTIÓN> <GESTIÓN FINANCIERA> <PLANIFICACIÓN> <ORGANIZACIÓN> <DIRECCIÓN> <CONTROL> <CUMANDÁ (CANTÓN)>

Lic. Víctor Gabriel Ávalos Peñafiel
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The purpose of this qualification work was to make a financial management model to maximize the profitability of the Cooperative of savings and credits Lucha Campesina Ltda, Cumanda Canton, Chimborazo Province, with the propose to reduce the delinquency index of the institution for their development it was used techniques as Surveys applied to credit consultants, partners and analysis of financial statements, as well as an evaluation of the credit portfolio based on the vertical and horizontal financial analysis of the balance sheet and the statement of results of the years 2017-2018, the performing the analysis of the current situation of the cooperative through a matrix FODA it was found flaw as the lack of a financial management model, the lack of analysis of internal and external factors that facilitate the diagnosis of the problems that arise in the activity of the same, failure to recover credits from the collection manager. The proposal contains the establishment of strategies that consist in proposing procedural manuals as well as for the recovery of portfolio and for easing the requirements for the granting of microcredits, as well as the approach of advertising techniques that will make better known to the cooperative in a more rapid way, finally a training plan on issues inherent to financial management. Therefore it is recommended to the management of the entity to carry out at the end of each financial year an analysis that contemplates the economic situation in which it is Cooperative of savings and credits Lucha Campesina LTDA.

KEYWORDS: < ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, < MANAGEMENT MODEL>, < FINANCIAL MANAGEMENT>, < PLANNING>, <ORGANIZATION>, <ADDRESS>, < CONTROL>, <CUMANDA CANTON>

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda, nace en el Cantón Cumanda en 1997 en la actualidad tiene 2800 socios, cuenta con agencias en los cantones Bucay, Naranjito, El Triunfo, y la Troncal dicha cooperativa se encuentra registrada en el segmento 3 de la Superintendencia Economía Popular y Solidaria vinculada a diferentes actividades micro productivas.

Diseñar un modelo de gestión financiera es el método más adecuado a la hora de analizar, tomar decisiones relacionadas a los recursos financieros, que es su campo de estudio ya que abarca todas las tareas relacionadas con las finanzas. Con la que se puede aplicar un modelo que abarque la planificación, administración y control de los recursos.

La investigación se desarrolla, en base de un marco referencial teórico de diferentes autores los cuales fueron guías para ayudar a dar solución a la problemática, con una metodología propicia y acorde al tema mediante técnicas e instrumentos para obtener los mejores resultados y garantizar la rentabilidad de la cooperativa.

La propuesta se desarrolló en las etapas del proceso administrativo: la planificación que consiste en el análisis FODA, mediante un análisis horizontal y vertical de los años 2017-2018, y el desarrollo de las estrategias adecuadas para ayudar a la COAC a incrementar su rentabilidad mediante la aplicación del BSC (Balanced ScoreCard); en la fase de gestión para ayuda a cumplir la filosofía empresarial para lo cual se propuso un análisis de los estado financieros.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, las cooperativas necesitan poseer un conocimiento base acerca de temas importantes como lo son la contabilidad y las finanzas. Ya que el conocimiento de los estados financieros resulta de suma importancia en el momento que surge la toma de decisiones.

Es de conocimiento global que los objetivos generales de cualquier cooperativa suelen ser de tipo económico-financiero y casi todas las decisiones de las cooperativas tienen igual consecuencias, estas decisiones se toman de una forma más coordinada y la conexión interdepartamental resulta imprescindible. Por ello cualquier responsable de áreas ajenas a economía o contabilidad y finanzas debe tener conocimientos básicos en cuestiones relacionadas con esta actividad

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda. Nace del Proyecto de Supervivencia Infantil, financiado por CERS de Estados Unidos, administrado, asesorado y controlado por técnicos de la pastoral social de la Iglesia de Riobamba desde el año de 1993. A finales del año 1996 y principios del año 1997 este proyecto llegaba a su fin, ante estas circunstancias por la iniciativa del Padre Pedro Olivo Balseca y de algunos dirigentes de las poblaciones de los cantones Chillanes en la provincia de Bolívar y Cumandá en la provincia de Chimborazo, deciden crear una cooperativa de ahorro y crédito con el fin de que estos dineros que se encontraban en las organizaciones campesinas; sean recuperados y puedan seguir beneficiando el desarrollo socio económico de la población, concretándose este proyecto como Pre. Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., con sede en el cantón Cumandá. En mayo de 1998, adquiere su personería jurídica ante el Ministerio de Bienestar Social según Acuerdo Ministerial No. 00465.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda, nace en el Cantón Cumandá en 1997 en la actualidad tiene 2800 socios, cuenta con agencias en los

cantones Bucay, Naranjito, El Triunfo, y la Troncal, dicha cooperativa se encuentra registrada en el segmento 3 de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

En el Ecuador, según los datos publicados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, existen una variedad de Cooperativas de Ahorro y Crédito, siendo nuestro país el que mayor número de este tipo de instituciones registra en toda América, esto con el riesgo de que no todas presenten indicadores de solvencia adecuados que den seguridad a sus ahorristas.

Sin embargo, debido a amenazas de la competencia respecto al campo de la intermediación financiera tanto en el Cantón Cumandá como a nivel región Sierra Centro, se tiene un riesgo potencial en que otras instituciones puedan ganar participación de mercado con la consecuente reducción de ingresos por intereses, incremento de gastos operativos que no generen la creación de valor a la cooperativa.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda. Para el año 2017 se presentaron los siguientes problemas a nivel financiero:

Las cuentas por pagar han superado en un 19.74% con respecto al año 2017 con una variación de \$ 869.971,76 dólares a las cuentas por cobrar.

En el 2017, los créditos en mora fueron de 69,84% que para el año actual incrementa un 77,11% respecto al año anterior, esto debido a que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda. No tiene estrategias de promoción que le permitan captar mayor cuota de mercado y hacer una elaboración en serie de algunos de sus servicios. Se está enfocando únicamente en la línea de otorgar más créditos y descuida las líneas de cobranza que le generan liquidez inmediata.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda. No posee la disponibilidad de efectivo para el corto plazo, también posee dificultades. Esto se debe al principal problema que es la recuperación de cartera y el incremento de morosidad. Además se está aprovisionando de pequeños pasivos que sumados están poniendo en riesgo la estabilidad de la mismas cooperativa. La causa principal de este problema es el inadecuado uso del crédito, sin la debida priorización de necesidades.

Posee activos pero estos no garantizan un mayor endeudamiento, y tampoco puede asumir deudas pasadas los 5 años que le permitirían reducir la cuota. Es decir estos créditos solo cubren gastos corrientes de corto plazo. En lugar de emplearse como capital de trabajo, para hacer reparos en la liquidez.

A nivel administrativo, no existen manuales de procedimientos que le permita saber qué hacer cuando existe liquidez, o cómo manejar las cuentas por pagar, es decir no existen procesos financieros. Los principales accionistas no entienden que el efectivo debe manejárselo con cuidado a fin de evitar el desperdicio de dinero en cosas obsoletas que no beneficiara la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Para mitigar este riesgo se debe implementar un Modelo de Gestión Financiera que le permita Optimizar los Recursos Económicos y Financieros en la organización, lo que de ser implementado haga que los socios se sientan satisfechos con los productos y servicios financieros que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo incide un Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., del Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo, mejorar la rentabilidad?

1.1.2 Delimitación del Problema

El siguiente trabajo de investigación se delimitará de acuerdo a los siguientes aspectos:

Área: Administrativa
Campo: Finanzas
Aspecto: Modelo de Gestión Financiera

Delimitación espacial:

Provincia: Chimborazo
Ciudad: Cantón Cumandá
Delimitación espacial: Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.
Delimitación tiempo: La investigación se realiza en base a los datos del año 2017-2018

1.2 JUSTIFICACIÓN

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

El Modelo de Gestión Financiera se lo desarrollara con el propósito de reforzar las áreas con mayores deficiencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., en el Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo, para así evitar problemas financieros.

El Modelo de Gestión Financiera encierra un conjunto de estudios de carácter técnico que posibilitan implementar una gestión efectiva sobre la cooperativa, para garantizar un crecimiento sostenido y rentable de sus activos.

Para la sociedad, específicamente en una primera instancia para el Cantón Cumandá, y posteriormente para la provincia y región central del país, la propuesta de un modelo de gestión financiera estandarizado ayudará a la administración a enfocar de mejor forma sus esfuerzos en cumplir su misión institucional: “Mejorar la calidad de vida del sector productivo en la zona, a través de la prestación de servicios financieros ágiles, inclusivos y eficientes”, propendiendo a que se constituya en un referente de la economía popular y solidaria.

Además el Modelo de Gestión Financiera nos permitirá evaluar la situación financiera actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda, en el Cantón Cumandá Provincia de Chimborazo, con una orientación metodológica recomendada internacionalmente por el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Elaborar un Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de la Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda, del Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo, para mejorar la rentabilidad.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación financiera actual de la cooperativa de ahorro y crédito Lucha Campesina Ltda.
- Establecer la metodología más adecuada para la elaboración el modelo de Gestión Financiera.
- Construir el Modelo de Gestión Financiera que permita mejorar la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito Lucha Campesina Ltda.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1.1 Historia de Cooperativismo

Existió alrededor de un siglo de historia de cooperativismo en el mundo antes del arribo de su mensaje solidario al Ecuador. Un producto institucional de la sociedad industrial europea que sufrió importantes modificaciones, en su adaptación al medio agrario ecuatoriano, de incipiente desarrollo urbano-industrial y ubicado en un contexto cultural propio del “lugar más lejano del mundo”, cuando su integración al escenario mundial era débil. Debido a este fenómeno, es necesario destacar los antecedentes de cómo se forjaron unos principios doctrinarios que cambiarían el destino de una parte significativa de la humanidad, con el fin de determinar la conformación del actor cooperativo nacional en un siglo de historia cooperativa.

Durante la primera mitad del siglo XIX, la revolución del capitalismo industrial tiene como divisa la sobreexplotación del obrero como garantía para obtener las ansiadas utilidades. En consecuencia, las pésimas condiciones de trabajo para los trabajadores generan pestes y contaminación, se organizan extenuantes jornadas de trabajo de más de 16 horas que incluyen a niños y mujeres. Exigentes códigos laborales organizan a la producción en precarias instalaciones.

Estas nuevas formas de organización son las cooperativas, los talleres nacionales o bancos de crédito mutuo. Son modelos de vida que reclaman disminuir la extrema desigualdad que el capitalismo ha traído consigo en sus orígenes y expansión. El mismo Robert Owen, como cooperativa fabril, se propone demostrar a los otros industriales que se puede lucrar mejorando, a la vez, las condiciones de vida de los trabajadores. Para ello, disminuye la jornada laboral, aumenta los salarios, prohíbe en la factoría el trabajo infantil, establece en la fábrica alojamiento para los obreros y abarata los artículos de consumo.

Las ideas de los pensadores del cambio no tardaron en trasladarse al campo de los hechos sociales. Durante el siglo XIX en numerosos países europeos se organizaron cooperativas creadas con el fin de conseguir la igualdad social por intermedio de la asociación. Sin embargo, éstas registraban una vida efímera y su organización no dejaba de ser experimental, tal como sucedió con el promotor de 300 cooperativas, William King, seguidor de Robert Owen, el padre del cooperativismo. Los resultados de sus cooperativas no fueron satisfactorios porque no descubrió las reglas prácticas necesarias para el funcionamiento de la cooperativa, perjudicándolas la falta de capital y la pérdida de interés de sus miembros, al no obtener ninguna ventaja en su participación, puesto que las ganancias no se redistribuían sino que formaban un fondo social.

No obstante los continuos fracasos de las cooperativas, aunque no totalmente de todas, sucedió en 1843 un hecho institucional trascendente que marcaría una tendencia histórica de larga duración en el funcionamiento cooperativo, hasta el presente. En la pequeña ciudad minera y textil de Rochdale, en la región del gran Manchester (Inglaterra), un grupo de huelguistas fracasados y despedidos de una factoría textil se reunieron en asamblea durante un tiempo para decidir colectivamente el destino de sus existencias. Veintisiete hombres y una mujer manifestaban y discutían diversas opciones de vida para ese difícil momento: una, consistía en emigrar definitivamente de la zona para buscar trabajo, otra en organizarse para la lucha política y una tercera, expresada por un seguidor de Robert Owen, en fundar una cooperativa.

Luego de muchas discusiones prevaleció una alternativa, y decidieron abrir un “almacén cooperativo de consumo”. La cooperativa se registró el 24 de octubre de 1844 y el almacén abrió sus puertas el 21 de diciembre de ese mismo año, en un viejo edificio de la ‘callejuela de los sapos’. El desafío era muy grande. Se dice que antes y después de organizada la cooperativa, los socios fueron objeto de burlas en el barrio, pues los tenderos y comerciantes pagaban a los niños para que fueran a ridiculizarles y hasta ofenderles de obra. A pesar de ello, el precario almacén tuvo éxito, sin ser conscientes de ello los tejedores cooperados se habían convertido en un grupo de pensamiento que marcaría el rumbo histórico del futuro del cooperativismo mundial.

El origen del cooperativismo en el Ecuador se remonta a “la noche de los tiempos” en la historia de la sociedad humana, como prácticas sociales relacionadas con un

“comportamiento coordinado organizado para conseguir un objetivo común”. En el período aborigen del mundo andino ecuatorial existen vestigios de prácticas de cooperación que han sobrevivido en el tiempo. La organización comunitaria indígena utilizó de forma secular formas de cooperación en la construcción de caminos, viviendas, acequias y múltiples obras sociales de larga duración.

En el largo período colonial las comunidades indígenas dispusieron de tierras comunales y resistieron el avance territorial de la hacienda. Asimismo, los vecinos urbanos, gremios artesanales y numerosas sociedades con fines de protección social adoptaron y mantienen formas de colaboración asociativa que son parte del desarrollo histórico de la sociedad ecuatoriana.

Durante las tres primeras décadas del siglo XX la sociedad ecuatoriana conoció el mensaje cooperativo, a nivel de los dirigentes laborales, intelectuales, políticos y líderes gremiales de todos los sectores sociales. Sin embargo, se debe destacar la forma en que éste es asumido y adaptado a la realidad nacional para ser transformado en el actor cooperativista que trascenderá a lo largo de un siglo. Se registran fuertes problemas de difusión doctrinaria, educación y capacitación.

Asimismo, a pesar de ello, no es menos cierto que desde el punto de vista cultural, la sociedad ecuatoriana se apropió del modelo cooperativo desde la complejidad regional organizada desde la cercanía o lejanía del centro europeo que generaba la doctrina cooperativa, entre una Guayaquil, abierta al mundo y Quito encerrada en la cordillera andina. Lo que determinó lógicas distintas de uso del mensaje cooperativo entre la Costa y la Sierra y un insuficiente conocimiento de los principios cooperativistas (Wilson Miño Grijalva, 2013).

2.1.1.2 Principios del cooperativismo

1. Membresía Abierta y Voluntaria
2. Control Democrático de los Miembros
3. Participación Económica de los Miembros
4. Autonomía e Independencia
5. Educación, Entrenamiento e información

6. Cooperación entre Cooperativas
7. Compromiso con la comunidad

2.1.1.3 Cooperativas de ahorro y crédito

Según (Aguirre, S, 2011) menciona en el ARTICULO 4. LEY 79 DE 1988 "Es Cooperativa la cooperativa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la cooperativa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

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

2.1.1.4 Marco Legal

2.1.1.4.1 Constitución Política del Ecuador

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, caja y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicio del sector financiero popular y solidario, y de las micros, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado la medida en que impulse el desarrollo de la economía popular y solidario (Constitución, 2008).

2.1.1.5 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

Art. 21.-Sector Cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una cooperativa de

propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo. .

Art. 32.- Estructura Interna.- Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses.

Art. 33.- Asamblea General de Socios.- La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y estará integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación a otro socio. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa.

Art. 38.- Consejo de Administración.- Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Art. 40.- Consejo de Vigilancia.- Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

Art. 45.- Gerente.- El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, será designado por el Consejo de Administración, siendo de libre

designación y remoción y será responsable de la gestión y administración integral de la misma, de conformidad con la Ley, su Reglamento y el estatuto social de la cooperativa.

En los segmentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito determinados por la Superintendencia, será requisito la calificación de su Gerente por parte de esta última.

Art. 78.- Sector Financiero Popular y Solidario.- Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

2.1.1.6 De las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Art. 82.- Requisitos para su constitución.- Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

Art. 83.- Actividades financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;

- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; Y
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia (LOEPS, 2011).

2.1.2 Concepto de Modelo de Gestión

Un modelo de gestión de una cooperativa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización, (López, 2001).

Según (Pérez, 2008), un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las cooperativas y negocios privados como en la administración pública.

El autor considera que un modelo de gestión es un bosquejo estratégico, bien estructurado y definido que permite mejorar la situación actual de la cooperativa mediante la aplicación de estrategias que van a permitir a la organización mejorar.

En primer lugar podemos nombrar el modelo de gestión de (Gestión y Administración, 2015), que suele comenzar a desarrollarse a partir de un plan estratégico que lleva a cabo una previsión de todas las necesidades que presenta la gestión de una cooperativa, en el cual se desarrollan algunas actividades determinadas tales como el análisis de impuestos, las curvas profesionales, los planes de sucesión, la formación y el clima y motivación laboral.

Otro de los modelos de gestión que podemos referirnos según (Werther & Davis, 2008, pág. 18), en donde se plantea una supuesta dependencia entre las actividades que se encuentran relacionadas con los recursos humanos en una cooperativa, y que suelen ser agrupadas en cuatro categorías: objetivos sociales, objetivos organizativos, objetivos funcionales y objetivos personales.

El tercero de los modelos de gestión utilizados hoy en día, es el correspondiente a (Chiavenato, 2001, pág. 36), en este caso se plantea el hecho de que los principales procesos correspondientes a la gestión de una cooperativa se focalizan en seis vertientes: la admisión de personas, que se encuentra relacionada directamente con la selección y posterior contratación de personal eficiente; en la aplicación de dichas personas para que puedan ayudar en la compensación laboral, mediante la evaluación y el análisis del desempeño; en el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales; en la retención del personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio para llevarla a cabo; y en el monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información y bases de datos informáticos. Es importante tener en cuenta que en este modelo de gestión cooperativa real, los procesos mencionados se ven influenciados por las condiciones externas e internas correspondientes a la cooperativa gestionada.

El último de los modelos de gestión más utilizados es el de (Beer, 1992) y sus colaboradores, se concentra en cuatro políticas que comprenden, a su vez, cuatro áreas

con denominaciones homónimas, abarcando en éstas todas las actividades claves de la gestión. En el modelo de Beer y colaboradores la influencia de los empleados es considerada central, actuando sobre las restantes políticas de recursos humanos. En este modelo de gestión se explica detalladamente el hecho de que la participación de cada uno de los empleados es fundamental para poder llegar al alcance de los objetivos pertenecientes a la cooperativa.

El desarrollo de un modelo de gestión debe derivarse de la visión de negocio de la cooperativa y, en particular, de un conocimiento de los procesos que añaden valor a la organización, que incluya aspectos de comunicación, prestación de servicios y atención al cliente. La innovación del modelo de negocio tiene que convertirse en un proceso sistemático que permita a las organizaciones planificar, organizar y controlar el proceso de innovación, lo que redundará en un ahorro de recursos y en una mejora de la motivación e implicación de los empleados, aportar un valor añadido de confianza en la actividad de innovación de la cooperativa, y ejecutarla con excelencia operativa. (Martínez, 2013)

El modelo de gestión busca la mejor adaptación entre la organización y las personas que permita la orientación, organización, planificación y el control a la cooperativa, describe los valores y propósitos cooperativos reales y la forma de hacer el trabajo para mejorar la productividad y competitividad.

En conclusión todos los modelos de gestión antes mencionados tienen algo en común, buscan optimizar al máximo los recursos administrativos y financieros en las organizaciones, para poder lograr cumplir los objetivos planteados por la organización, tomando muy en cuenta la participación de sus trabajadores volviéndolos ejes centrales para poner en marcha el plan estratégico desarrollado en el modelo de gestión.

2.1.2.1 Tipos de Modelos de Gestión

Según (Tovar, 2008), estos son los tipos de gestión aplicados:

- **“Modelo de Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

- **Modelo de Gestión Social:** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Modelo de Gestión de Proyecto:** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Modelo de Gestión de Conocimiento:** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- **Modelo de Gestión Ambiental:** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Modelo de Gestión Administrativo:** Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- **Modelo de Gestión Gerencial:** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- **Modelo de Gestión Financiera:** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Modelo de Gestión Pública:** Conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.
- **Modelo de Gestión Estratégica:** “Es el proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la cooperativa a largo plazo, (Marciniak, 2014).

2.1.3 Estructura de un Modelo de gestión

2.1.3.1 Procesos

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad. El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, cooperativista, o cualquier otra persona, manejar eficazmente una cooperativa, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para Qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿Dónde?, interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, (Velastegui, 2011).

2.1.3.1.1 Tipos de Procesos

Los procesos pueden ser clasificados en función de varios criterios. Pero quizá la clasificación de los procesos más habitual según (Camisón, 2016), en la práctica es distinguir entre: estratégicos, claves o de apoyo.

Los procesos estratégicos son aquellos procesos mediante los cuales la cooperativa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.

Los procesos clave son también denominados operativos y son propios de la actividad de la cooperativa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.

Los procesos de apoyo, o de soporte son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso de logística, etc.

Cuando ya se han identificado todos los grandes procesos de la organización, éstos se representan en un mapa de procesos. Téngase en cuenta que la clasificación de los procesos de una organización en estratégicos, claves y de soporte, vendrá determinada por la misión de la organización, su visión, su política, etc.

Los procesos que deben enmarcarse dentro de la organización son los estratégicos, de procesos y de apoyo, para que sirvan de guía en cada una de las áreas de la cooperativa, permitiendo desarrollar las actividades de manera normal y de forma continua, de tal manera que permitan cumplir con las tareas encomendadas a tiempo y optimizar los recursos de la organización.

2.1.3.2 Roles/Actividades

Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo. La actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos. Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada, (Definición.org, 2016)

2.1.3.2.1 Actividades en el Modelo de Gestión

Según (Rodríguez J. , 2012), están son las actividades que se realizan en un Modelo de Gestión:

1. Análisis de los principales procesos de la organización
2. Indicadores de gestión.
3. Satisfacción de clientes internos y externos
4. Relevamiento de sistemas informáticos.
5. Aproximación a la cultura de la organización
6. Identificación de personas claves.
7. Management y estructura funcional de la organización.
8. Identificación de oportunidades de mejora

Gráfico 1: Metodología de abordaje del modelo de gestión



Fuente: (Rodríguez J. , 2012)

Las actividades dentro de la organización deben enfocarse en hacer cumplir a cabalidad las funciones de cada uno de los miembros de las distintas áreas de la organización. Dando como resultado final tareas cumplidas y procesos culminados exitosamente.

2.1.4 Modelo de Gestión Financiero

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados; y en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo, (Córdoba, 2012, pág. 2).

La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias, (Córdoba, 2012, pág. 2).

Para (Córdoba, 2012, pág. 4), la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:

- La definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluye el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa.
- La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos iscales y estructura financiera de la organización.
- La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- El estudio de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización.
- El estudio de la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

2.2.8.1 Importancia

La importancia de la gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el dilema liquidez-rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficiente de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la cooperativa. (Córdoba, 2012, pág. 6).

Gráfico 2: Actividades financieras

Actividades financieras en una empresa	
Actividades:	Tareas básicas:
<ul style="list-style-type: none">• Planeamiento financiero	<ul style="list-style-type: none">✓ Elaboración de pronóstico✓ Costeo de actividades, tareas o procesos✓ Formulación de presupuestos.
<ul style="list-style-type: none">• Obtención de fondos	<ul style="list-style-type: none">✓ Determinar el volumen total de fondos que debe utilizar la empresa✓ Identificación de fuentes de financiamiento✓ Tramite de los préstamos bancarios a corto plazo✓ Negociación de financiamiento a mediano y largo plazo con proveedores o entidades financieras.
<ul style="list-style-type: none">• Asignación de fondos	<ul style="list-style-type: none">✓ Distribuir eficientemente los fondos entre los diferentes activos✓ Dotación de recursos monetarios para la ejecución de actividades✓ Administración del efectivo✓ Elaboración de registros contables.
<ul style="list-style-type: none">• Control financiero	<ul style="list-style-type: none">✓ Distribuir de la mejor manera las fuentes de financiamiento, desde el punto de vista de la evaluación global de la empresa✓ Vigilancia de presupuestos✓ Análisis y corrección de desviaciones✓ Elaboración de informes contables.

Fuente: (Córdoba, 2012)

2.1.5 Tipos de modelos de gestión

2.1.5.1 Balanced Scorecard según Kaplan y Norton

“Kaplan y Norton introdujeron el concepto de Balanced Scorecard en 1992 buscando complementar las medidas financieras tradicionales con criterios que miden el desempeño de la cooperativa desde tres perspectivas adicionales: la de los consumidores, la de los procesos internos del negocio y la del aprendizaje y el crecimiento. Esta nueva medida permite a las compañías hacer un seguimiento no solo de sus resultados sino también de su progreso en la construcción de capacidades y en la adquisición de activos intangibles que podrían ser necesarios en el futuro.” (Blanco, 2012)

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

Según Mario Vogel, "BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su cooperativa, para ayudarlo a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una cooperativa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

Proceso para llevar a cabo el cuadro de mando integral:

1. Análisis de la situación y obtención de información
2. Análisis de la cooperativa y determinación de las funciones generales
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control
6. Configuración del Cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida

De acuerdo a (Chiavenato & Sapiro, 2011) "El cuadro de mando integral es una herramienta administrativa que reúne varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia. En un inicio, el cuadro de mando integral era sólo un sistema de evaluación del desempeño organizacional que partía del principio de que los indicadores financieros, por si mismos no reflejan con exactitud la eficacia de la organización. Los indicadores financieros sólo miden los resultados de las inversiones y de las actividades en términos monetarios, pero no son sensibles a los llamados que

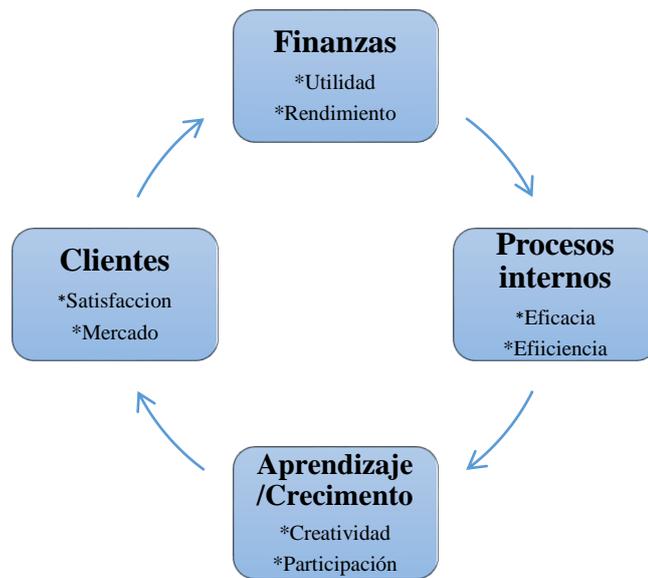
impulsan la rentabilidad a largo plazo. Posteriormente, CMI se convirtió en una herramienta útil para la estrategia organizacional.” (pág. 233)

Según (Chiavenato & Sapiro, 2011) el cuadro de mando es una metodología basada en el equilibrio organizacional y está fundado en el equilibrio de cuatro perspectivas diferentes de objetivos a saber:

- 1. Perspectiva financiera:** los accionistas, los propietarios y los inversionistas ven la organización. Los indicadores de demostrar si la ejecución de la estrategia organizacional contribuye a mejorar los resultados. Ejemplos: utilidades, rendimiento sobre la inversión, flujo de caja, rendimiento sobre el capital.
- 2. Perspectiva del cliente:** cómo ve el cliente la organización y está cómo pueden atenderle de la mejor manera posible. Los indicadores de demostrar si los servicios prestados son acordes con la misión de la organización. Ejemplos: satisfacción del cliente, puntualidad en la entrega, participación en el mercado, tendencias, retención de los clientes y adquisición de clientes potenciales.
- 3. Perspectiva de los procesos internos:** cuáles son los procesos de los negocios en los que la organización debe ser excelente. Los indicadores de demostrar si los procesos y la operación están alineados y se están generando Valor. Ejemplos: calidad, productividad, logística, comunicación interna e interfaces.
- 4. Perspectiva de innovación y aprendizaje:** qué tanta capacidad tiene la organización para mejorar continuamente y prepararse para el futuro, los indicadores de demostrar cómo la organización puede aprender y desarrollarse para garantizar el crecimiento. Ejemplos: índices de renovación de los productos, desarrollo de procesos internos, innovación, competencias y motivación de las personas.

A continuación se presenta de manera esquemática las cuatro perspectivas adoptadas por el cuadro de mando integral:

Gráfico 3: Estructura del Cuadro de Mando Integral



Fuente: (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 235)
Elaborado por: Gabriel Vique

“El cuadro de mando integral busca estrategias y acciones equilibrada en todas las perspectivas que afectan al negocio de la organización, lo cual permite que los esfuerzos se dirijan a las áreas de mayor competencia. También posibilita detectar y señalar las áreas donde se deben eliminar incompetencia. Es un sistema enfocado en el comportamiento y no en el control. Los indicadores apuntan hacia el futuro y la estrategia organizacional en un sistema de constante monitoreo.” (Chiavenato & Sapiro, 2011)

“El Balanced Scorecard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministra la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

El enfoque del Balanced Scorecard puede ser empleado de muchas maneras: como una herramienta de medición, contratos de outsourcing, fusiones y adquisiciones; como un agente de cambio, y complementos de otros sistemas de medición.” (Estupiñán & Estupiñán, 2006, pág. 257)

2.2.8.2 Función Financiera.

La función financiera es necesaria para que la cooperativa pueda operar con eficiencia y eficacia. Es la actividad por la cual el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla su accionar. Es posible que en micro cooperativas la función financiera recaiga en una sola persona. Sin embargo, en cooperativas medianas o grandes pueden corresponder a una vicepresidencia o gerencia financiera, (Córdoba, 2012, pág. 12).

La función financiera se divide en tres áreas de decisiones:

- Decisiones de inversión. ¿Dónde invertir los fondos y en qué proporción?
- Decisiones de financiamiento. ¿De dónde obtener los fondos y en qué proporción?
- Decisiones de política de dividendos. ¿Cómo remunerar a los accionistas de la cooperativa?
- Las actividades de la función financiera se pueden observar en la siguiente gráfica:

Gráfico 4: Actividades de la función financiera



Fuente: (Córdoba, 2012)

2.1.6 Análisis Financiero

El análisis financiero es un proceso de selección, relación y evaluación, donde se selecciona la información disponible respecto a un negocio, que interese al usuario, sea relevante y que afecte la decisión según las circunstancias y se relaciona de tal manera que sea más significativa, haciendo un estudio de ella. (Córdoba, 2012, pág. 94)

2.1.6.1 Métodos de análisis financiero

De acuerdo con los requerimientos de los usuarios y la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de análisis e interpretación de los estados financieros: análisis vertical, análisis horizontal y análisis histórico. (Córdoba, 2012, pág. 96)

2.1.6.1.1 Método Vertical

Es un procedimiento estático que consiste en analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras de un solo período en forma vertical. (Córdoba, 2012, pág. 97).

2.1.6.1.2 Método Horizontal

En este método se comparan los estados financieros homogéneos, en dos o más períodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas de un período a otro, conociendo los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos, se define cuáles merecen mayor atención por ser significativos para la toma de decisiones. (Córdoba, 2012, pág. 98).

2.1.6.2 Indicadores Financieros

Existen herramientas analíticas, que debe usar el administrador financiero, para tomar decisiones racionales en relación con los objetivos de la cooperativa, las cuales pueden expresarse en razones e índices, cuyas bases son tomadas de los estados financieros y por lo tanto, son un tipo de análisis vertical, es decir, establecidas del Balance General o del Estado de Resultados o combinaciones de los dos, cuyas razones e índices deben ser comparadas a través del tiempo con períodos anteriores o contra estándares. (Córdoba, 2012, pág. 100)

2.1.6.2.1 Indicadores de Liquidez

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las cooperativas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la

facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la cooperativa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. De esta forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la cooperativa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

2.1.6.2.2 Indicadores de Solvencia

Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la cooperativa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

2.1.6.2.3 Indicadores de Gestión

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las cooperativas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una cooperativa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

2.1.6.2.4 Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad, sirven para medir la efectividad de la administración de la cooperativa para controlar los costos y gastos y de esta manera, convertir las ventas en utilidades. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

Gráfico 5: **Indicadores financieros**

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
I. LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente 2. Prueba Ácida	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$ $\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$
II. SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo 2. Endeudamiento Patrimonial 3. Endeudamiento del Activo Fijo 4. Apalancamiento 5. Apalancamiento Financiero	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$ $\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$ $\text{Patrimonio} / \text{Activo Fijo Neto}$ $\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$ $(\text{UAI} / \text{Patrimonio}) / (\text{UAI} / \text{Activos Totales})$
III. GESTIÓN	1. Rotación de Cartera 2. Rotación de Activo Fijo 3. Rotación de Ventas 4. Período Medio de Cobranza 5. Período Medio de Pago 6. Impacto Gastos Administración y Ventas 7. Impacto de la Carga Financiera	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$ $\text{Ventas} / \text{Activo Fijo}$ $\text{Ventas} / \text{Activo Total}$ $(\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$ $(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365) / \text{Compras}$ $\text{Gastos Administrativos y de Ventas} / \text{Ventas}$ $\text{Gastos Financieros} / \text{Ventas}$
IV. RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) 2. Margen Bruto 3. Margen Operacional 4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto) 5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio 6. Rentabilidad Financiera	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$ $\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$ $\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$ $\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$ $(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})$ $(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAI} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) *$ $(\text{UAI} / \text{UAI}) * (\text{UN} / \text{UAI})$

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

2.1.7 Planeación Financiera.

La planeación financiera procura conservar el equilibrio económico de la cooperativa en todos sus niveles, incluyendo el área operativa y estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estratégica. La planeación financiera es la encargada de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la cooperativa, mediante la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros, con lo cual se define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones, (Córdoba, 2012, pág. 119).

Es el proceso en el que se proyectan objetivos y planes de la cooperativa a corto mediano y largo plazo, incluyendo el presupuesto de inversión, de financiación y de ingresos, costos y gastos de un período; coordinándose todas las proyecciones conjuntamente con el cash flow mensual, para ir efectuando la comparación con ejecuciones, y así analizar sus variaciones, determinando responsabilidades y proponiendo los cambios necesarios y en general, si son posibles para poder adoptar alternativas de inversión y de financiación, (Estupiñán, 2008).

Para el autor la planeación financiera es el proceso que organiza y planifica los recursos financieros en la organización, mediante los presupuestos gastos, ingresos e inversión en cada área de la cooperativa, así como es la encargada de proyectar los flujos de caja para determinar la liquidez de la cooperativa, como también analizar los cambios en los estados financieros y tomar las mejores decisiones para el desarrollo económico y financiero de la cooperativa.

2.1.8 Pronóstico Financiero

Es la acción de emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, en el área financiera, basándose en análisis y en consideraciones de juicio a partir de eventos que se realizarán en un momento específico en el futuro y un grado de incertidumbre. (Córdoba, 2012, pág. 120).

De acuerdo con Riggs (1998), existen diferentes criterios para clasificar los métodos de pronóstico, como son los subjetivos o de opiniones, históricos y causales:

- **Métodos subjetivos o de opiniones.** Se basan en la opinión de expertos, tanto internos como externos a la cooperativa. Estos juicios deben estar fundamentados en hechos, apoyados en información inherente a su área de competencia. La información de los expertos se obtiene a través de encuestas, pruebas y otros métodos.
- **Métodos históricos.** Fundamentados en hechos pasados, correspondiendo la interpretación al que realiza el pronóstico.
- **Métodos causales.** Se basan en las causas que determinan los hechos, y entre ellos tenemos el modelo de correlación, el econométrico y el análisis de sensibilidad.

- **Método de Regresión Lineal.** También denominado Diagrama de esparcimiento, se encarga de calcular las relaciones promedios a lo largo de un período de tiempo, por lo que no depende tanto de los datos actuales de un punto en particular del tiempo y es generalmente, más exacto si se proyecta una tasa de crecimiento considerable o si el período de pronóstico abarca varios años.

En la presente investigación se utilizara el método histórico para realizar el análisis financiero y las proyecciones en los balances, al momento de plantear las estrategias.

2.1.9 La presupuestación

Es un plan de acción dirigido a cumplir un objetivo determinado, expresado en valores y términos financieros que, debe cumplirse en tiempo y bajo ciertas condiciones y que se ve expresado en el presupuesto, (Córdoba, 2012, pág. 121).

2.2.12.1 Presupuesto

Es un plan de trabajo formulado sobre bases reales, donde las cifras en él contenidas son una guía. Establecida la base o límite, dentro de un concepto justo y razonable, perfectamente realizable, se debe esforzar por alcanzar el ideal señalado, (Córdoba, 2012, pág. 121).

El presupuesto cumple las siguientes funciones en una organización:

- El control financiero.
- Descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus los datos programados para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Desempeñar los roles preventivos y correctivos dentro de la organización.

La importancia de los presupuestos se ve relegada en los siguientes aspectos:

- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la cooperativa.
- Mantienen el plan de operaciones de la cooperativa en unos límites razonables.

- Permiten revisar y direccionar las políticas y estrategias de la cooperativa.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Inducen a pensar en las necesidades totales de las compañías y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse, a los diversos componentes y a las alternativas la importancia necesaria.
- Sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.
- Permiten detectar y tratar las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones.

Con el presupuesto se persiguen dos objetivos fundamentales:

- Planear integral y sistemáticamente las actividades que la organización desarrollará en un determinado período.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la organización para el cumplimiento de las metas previstas.

En el presente trabajo de investigación se realizara presupuestos proyectados de los ingresos, costos y gastos en que incurre la cooperativa para tener una idea del futuro económico-financiero que se le presenta.

2.1.10 Gestión del Capital de Trabajo

El capital de trabajo es un elemento fundamental para el progreso de las cooperativas, porque mide en gran parte el nivel de solvencia y define un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores, de alcanzar el equilibrio adecuado entre los grados de utilidad y el riesgo que maximizan el valor de la organización. La gestión del capital de trabajo es el proceso operativo encargado de la planeación, ejecución y control del manejo de sus componentes, y sus adecuados

niveles y calidad, que permitan minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad cooperativa rial, (Córdoba, 2012).

2.1.10.1 Riesgo y rentabilidad

Según (Córdoba, 2012, pág. 189), la gestión del capital de trabajo está relacionada positiva o negativamente, con el grado de liquidez y de rendimiento operativo de la cooperativa. Estas variables son directamente proporcionales o sea, que cuando una de las variables aumenta también lo hace la otra y viceversa.

La rentabilidad es entendida como la utilidad después de gastos a la cual se llega a través de lo siguiente: aumentando los ingresos por medio de las ventas o disminuyendo los costos pagando menos por las materias primas, salarios o servicios que se presten.

El riesgo se entiende como la variabilidad de los resultados que se esperan, significa peligro para la cooperativa por no mantener suficiente activo circulante para hacer frente a sus obligaciones de efectivo a medida que estas ocurran, el cual está asociado en los negocios a tres aspectos.

- **El riesgo desde el punto de vista comercial**, inherente al propio mercado en que se desempeña la cooperativa donde es vital el análisis de la línea de negocios, teniendo en cuenta la rama en la cual se opera y el entorno económico-financiero.
- **El riesgo desde el punto de vista financiero**, tiene que ver con el nivel de endeudamiento y la relación entre financiamiento ajeno y propio; es decir, el análisis relacionado con la estructura financiera.
- **El riesgo desde el punto de vista operativo**, que se encuentra vinculado a las dimensiones óptimas de plantas y equipos, la utilización de los recursos y la relación con los niveles de venta; es decir, las condiciones de tecnología.

2.1.10.2 Políticas de capital de Trabajo

Las políticas del capital de trabajo para (Córdoba, 2012, págs. 189-191), están asociadas a las decisiones que toman los directivos de las finanzas, en relación con los niveles de activo y pasivo, circulantes que se fijen para realizar las operaciones de la cooperativa.

Estos niveles tienen un impacto directo en el binomio riesgo-rentabilidad cooperativa rial.

Las políticas de capital de trabajo hacen referencia a: los niveles fijados como meta para cada categoría de activos circulantes y la forma en que se financiarán los activos circulantes. Las cooperativas deben fijar políticas que lleven a que con la gestión del capital de trabajo se preserve la liquidez y se mejore el desempeño financiero tomando una o varias decisiones:

- **Reestructuración de activos**, vendiendo activos no corrientes y así, contar con mayor cantidad de activos corrientes para poder hacer frente a los pasivos corrientes.
- **Refinanciación de pasivos**, renegociando las deudas a corto plazo y extender el plazo de pago, incrementando el pasivo no corriente y de esta manera, reduce las deudas a corto plazo sin modificar el activo corriente.
- **Aporte de accionistas**, con un aporte de capital por parte de los accionistas o reinversión de utilidades, lo que permitiría incrementar el activo corriente y el patrimonio neto.
- **Reducción del plazo de cobranzas**, reduciendo los días de las cuentas por cobrar y la cooperativa recauda el dinero con mayor rapidez.
- **Ampliación del plazo de pago**, ampliando los días de las cuentas por pagar, requiriendo menor capital de trabajo, porque tendrá mayor disponibilidad de efectivo.

Las cooperativas dedican el 60% del tiempo a la administración del capital de trabajo y operan buscando el equilibrio entre los activos circulantes, los pasivos circulantes y las ventas

2.1.10.3 Gestión del Efectivo

Se denomina efectivo a las monedas de metal o a los billetes de uso corriente, los saldos en las cuentas bancarias y aquellos otros medios o instrumentos de cambio, tales como cheques a favor de la cooperativa, giros postales telegráficos o bancarios, fondos de caja

de cualquier tipo, las monedas extranjeras, las monedas de metales preciosos como el oro, plata, etc. (Redondo, 2007).

Podemos entonces identificar por efectivo a todos aquellos activos que, generalmente son aceptados como medio de pago, son propiedad de la cooperativa y cuya disponibilidad no está sometida a ningún tipo de restricción e incluye el dinero en billetes, monedas, los certificados de depósitos y los cheques, que se conserven a la mano, en la caja o en el banco, (Córdoba, 2012)

Se acepta entonces como efectivo lo siguiente:

- **Dinero en caja**, como monedas y billetes, cheques, documentos de cobro inmediato o que pueden ser depositados en cuentas (giros bancarios, telegráficos o postales, facturas de tarjetas de crédito por depositar, etc.).
- **Efectivo en bancos**, como cuentas bancarias y cheques.

2.1.10.3.1 Función de la gestión del efectivo

Para (Córdoba, 2012, pág. 194), la función de la gestión del efectivo inicia cuando un cliente expide un cheque, u otro documento de cobro inmediato, para pagar una cuenta por cobrar y termina cuando un acreedor, un empleado, obtiene los fondos cobrados por la organización para el pago de una cuenta por pagar o cualquier otra obligación a su cargo.

A la esfera de la gestión de las cuentas por cobrar corresponden todos los esfuerzos que hace la cooperativa, para lograr que sus deudores paguen sus cuentas en tiempo determinado. La función de la gestión por general, en las organizaciones, está a cargo de la tesorería.

La función de la gestión del efectivo se apoya en el presupuesto de efectivo que es una proyección mensual de los ingresos y las deudas de la cooperativa, teniendo en cuenta la incertidumbre, para lo cual se preparan bajo supuestos alternos, sirviendo de base a la planeación y control.

La actividad de tesorería juega un papel fundamental en la administración, eficiente de los recursos financieros, ella es la parte de las finanzas que se dedica al estudio, gestión y control del efectivo. El departamento de Tesorería de una cooperativa abarca áreas tales como:

- **La presupuestación**, que es la parte de la tesorería encargada de la proyección del efectivo jugando el rol protagónico el presupuesto de efectivo.
- **La gestión de circulante**, que abarca las políticas y estrategias del activo circulante en general, así como la concepción y determinación de las entradas y salidas de efectivo, la necesidad de la determinación de un saldo óptimo y el control de lo que se presupuestó.
- **La gestión de la liquidez**, que incluye la gestión de ventas y cobros a clientes y la gestión de compras y pagos a proveedores, donde es importante la determinación del saldo óptimo de efectivo.

La tesorería financia el ciclo productivo de la cooperativa en marcha, con una circulación continua de capital, el dinero en caja y bancos, los bienes materiales (inventarios, equipos y edificios), y los activos financieros semilíquidos (cuentas por cobrar), los que finalmente terminan convirtiéndose en efectivo.

A partir de aquí podemos señalar que las funciones fundamentales de la tesorería son:

- Control y planificación de la liquidez.
- Gestión de las necesidades y los excedentes a corto plazo.
- Gestión de operaciones en divisas.
- Control y evaluación de riesgos en las operaciones de tesorería.
- Administración de la exposición al riesgo de cambio.
- Contabilizar las operaciones de tesorería, así como determinar su rentabilidad.
- Control de las operaciones de tesorería.
- Control y gestión de las relaciones bancarias.

2.1.10.3.2 La liquidez

Según (Córdoba, 2012, pág. 195), la liquidez se entiende como la rapidez o facilidad que tiene un activo de convertirse en efectivo, siendo el dinero el activo líquido por excelencia. Los activos presentan diferentes grados de liquidez, de acuerdo con la facilidad con que pueden convertirse en efectivo.

Los activos diferentes al efectivo, presentan dos dimensiones en cuanto a la liquidez:

- El tiempo necesario para convertirse en dinero.
- El grado de seguridad de que convierta en dinero.

El estudio de la liquidez en las organizaciones se centra en el cálculo del importe de sus activos más líquidos, como son el efectivo y valores realizables.

La gestión de la liquidez tiene que ver con el uso racional del efectivo y entre sus objetivos se tienen:

- No mantener saldos ociosos.
- Efectuar los pagos a tiempo.
- Evitar trabajar con tasas de interés y tasas de cambio desfavorables.

Para el cumplimiento de los objetivos la gestión de liquidez se cuenta con:

- La administración del efectivo (cash management).
- La gestión de fondos.
- La gestión de riesgos de cambio e interés.

Principios básicos para la gestión del efectivo

Existen cuatro principios básicos para la gestión eficiente del flujo de efectivo en una cooperativa determinada, logrando un equilibrio entre las entradas de dinero y las salidas de dinero, así:

1. Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo, ya sea incrementando el volumen de ventas y el precio de venta, o mejorando e impulsando las ventas de mayor margen de contribución.
2. Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo, bien sea incrementando las ventas al contado, solicitando anticipo a los clientes o reduciendo los plazos del crédito.
3. Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero, buscando la reducción de precios con los proveedores, reduciendo la pérdida de tiempo en la producción, demás actividades de la cooperativa y reduciendo los costos de producción.
4. Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero, negociando con los proveedores los mayores plazos posibles y adquiriendo los activos cuando se van a necesitar.

2.1.10.3.3 Flujo de caja

“El flujo de caja es el movimiento del efectivo en las operaciones del negocio, teniendo en cuenta que:

- Es un importante reporte y/o herramienta de gestión cooperativa rial (decisión y acción).
- Tiene un acumulado real y una proyección.
- Mide capacidad de pago de una cooperativa.
- Alerta necesidades de financiamiento.
- Establece estándares para control posterior.
- Registra los ingresos y egresos de efectivo, relegando movimientos de operaciones, inversiones y financiamiento.(Córdoba, 2012, pág. 199)

2.1.10.4 Gestión de las Cuentas por Cobrar

Las cooperativas ofrecen créditos a sus clientes con el propósito de incrementar sus ventas, lo que implica, establecer condiciones acorde con el sector donde opera y las características de los clientes. Estas ventas a crédito son las que originan las cuentas por cobrar, para lo cual se requiere una gestión adecuada, (Gómez, 2002).

La adecuada gestión de los recursos invertidos en cuentas por cobrar, es una de las más importantes responsabilidades de la gestión financiera de la cooperativa, para alcanzar los propósitos institucionales. En esta labor, que implica asumir riesgos, se deben estudiar rendimientos, al igual que investigar y mejorar políticas de cobranzas, (Córdoba, 2012).

Factores determinantes en la gestión de las cuentas por cobrar

Capital de Trabajo Operativo

Según Córdoba (2012) afirma: “La gestión del capital de trabajo es el proceso operativo encargado de la planeación, ejecución y control del manejo de sus componentes, y sus adecuados niveles y calidad, que permitan minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad Cooperativa rial”.

Hay tres tipos de activos circulantes:

- Vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo.
- Financiamiento asociado con un programa de construcción que será financiado con los fondos que se obtengan de una emisión de valores a largo plazo.
- El uso de deudas a corto plazo para financiar los activos. (pág. 187)

Se entiende al Capital de Trabajo Operativo a los recursos que requiere la Cooperativa para poder funcionar, las mismas deben estar disponibles a corto plazo y de la misma forma cubrir aquellas necesidades a tiempo.

Rentabilidad y Riesgo del Capital de Trabajo

Según Córdoba (2012) se define: La gestión del capital de trabajo está relacionada positiva o negativamente, con el grado de liquidez y de rendimiento operativo de la Cooperativa. Estas variables son directamente proporcionales o sea, que cuando una de las variables aumenta también lo hace la otra y viceversa.

Rentabilidad.- Se entiende como la utilidad después de gastos a la cual se llega a través de lo siguiente: aumentando los ingresos por medio de las ventas o disminuyendo los costos pagando menos por las materias primas, salarios o servicios que se presten.

Riesgo.- Se entiende como la variabilidad de los resultados que se esperan, significa peligro para la Cooperativa por no mantener suficiente activo circulante para hacer frente a sus obligaciones de efectivo a medida que estas ocurran, el cual está asociado en los negocios a tres aspectos:

- **El riesgo desde el punto de vista comercial**, inherente al propio mercado en que se desempeña la Cooperativa donde es vital el análisis de la línea de negocios, teniendo en cuenta la rama en la cual se opera y el entorno económico-financiero.
- **El riesgo desde el punto de vista financiero**, tiene que ver con el nivel de endeudamiento y la relación entre financiamiento ajeno y propio; es decir, el análisis relacionado con la estructura financiera.
- **El riesgo desde el punto de vista operativo**, que se encuentra vinculado a las dimensiones óptimas de plantas y equipos, la utilización de los recursos y la relación con los niveles de venta; es decir, las condiciones de tecnología. (pág. 189)

Se puede decir que el Capital de Trabajo de una Cooperativa es rentable cuando los Activos Corrientes son mayores a los Pasivos Corrientes, puede también existir riesgo del Capital de Trabajo cuando exceda los Pasivos Corrientes a los Activos Corrientes por ello la administración debe ser con mayor responsabilidad

Financiamiento a Corto Plazo

Para disponer de capital de trabajo, las cooperativas recurren al financiamiento a corto plazo, que son pasivos que están programados para que su reembolso se efectúe en el transcurso de un año (Miegs, 2003).

El financiamiento a corto plazo es un componente de la estructura financiera muy importante de toda cooperativa, puesto que con este pasivo es que por lo general se financia lo que requiere para operar, y debido a que es una fuente a bajo costo, se debe tener cuidado de cumplir con las obligaciones adquiridas (Córdoba, 2012).

Financiación del capital de trabajo

Según (Córdoba, 2012), es el crédito orientado a resolver los requerimientos financieros propios de la operación y funcionamiento de la cooperativa, tales como la compra de materia prima, empaques, salarios, pago de servicios, financiación de cartera, constitución de inventarios, gastos de promoción y ventas, gastos de mantenimiento y reparación simple de equipos y maquinaria, costos de transporte asociados y en general, los elementos necesarios para la ejecución de las actividades operativas de la cooperativa.

2.1.11 Planificación estratégica

Según varios autores la planificación estratégica es:

“La planificación estratégica se define como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una cooperativa logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la cooperativa; la determinación de las amenazas y oportunidades externas del cooperativa. Para ejecutar las estrategias se debe establecer metas diseñar políticas para motivar a sus empleados.” (Blanco, 2012, pág. 407)

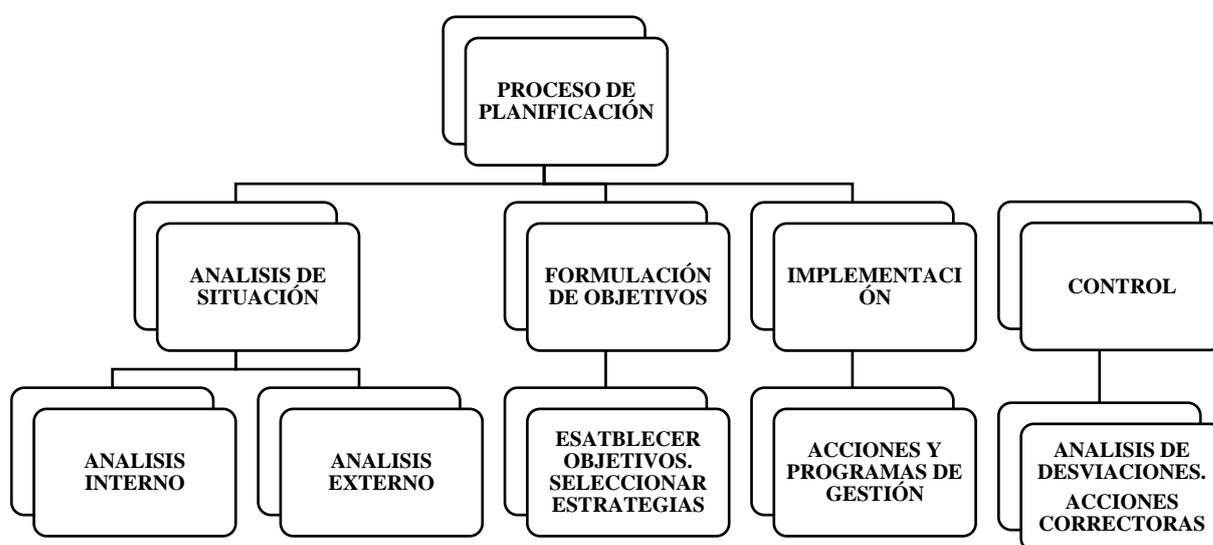
“La planificación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla según su misión en el contexto en el que se encuentra.” (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 25)

“El plan estratégico organizacional es la carta de navegación de toda institución... que sirve para encausar los esfuerzos de sus integrantes en procura de lograr los objetivos de supervivencia, crecimiento y utilidad que debe ser socializado a toda la cooperativa para que sus miembros sepan cual es el camino a seguir.” (Prieto, 2012, pág. 118)

2.1.11.1 Proceso de planificación estratégica

El proceso de la planificación comercial se lo representa en el siguiente gráfico:

Gráfico 6: Proceso de planificación estratégica



Fuente: (García F. , 2010, pág. 3)

Elaborado por: Gabriel Vique

2.1.11.2 Análisis de Situación

Según (Blanco, 2012) “El ambiente organizativo es el conjunto de las fuerzas, tanto externas como internas a la organización, capaces de influir en su rendimiento. El análisis ambiental es el proceso de seguimiento de los ambientes de una organización con el fin de identificar las potencialidades, debilidades oportunidades y amenazas que pueden influir en la capacidad de la cooperativa para lograr sus objetivos. El análisis ambiental se puede dividir en el análisis del entorno ambiental y en el análisis del ambiente interno.” (pág. 410)

Según (Chiavenato & Sapiro, 2011) “El proceso de planeación estratégica requiere que la organización aprenda a construir modelos para llegar a la fase de la toma de decisiones. Después de elaborar escenarios futuros posibles, debe decidir que representa una amenaza o una oportunidad y debe cruzar esas decisiones para evaluar cuáles son sus puntos fuertes y débiles.” (pág. 178)

a) Análisis Interno

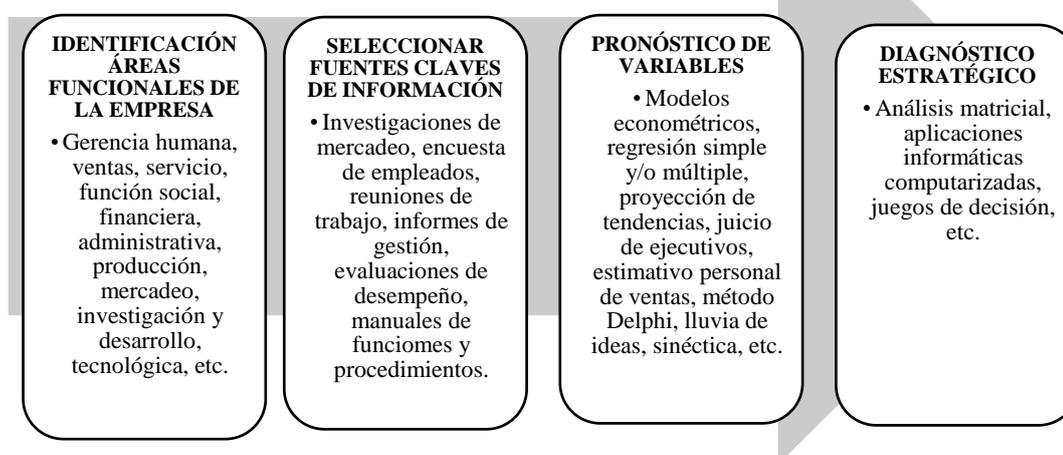
“El siguiente paso en el análisis de una firma consiste en evaluar su situación presente. En el mundo cooperativo no existe una definición estándar del auditaje en una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente.” (Serna, 1994, pág. 107)

Según (D'Alessio, 2011) “El diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. Así se determina si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas y si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente.”(pág. 169)

Pasos del análisis interno:

“El proceso de planificación comercial está inmerso en el de planificación estratégica de la cooperativa y, por tanto, buena parte del análisis de situación vendrá establecido por los niveles jerárquicos más elevados que el departamento de marketing. En este sentido, la misión de la cooperativa estará ya establecida y será un elemento básico de referencia para la planificación comercial.” (García, y otros, 2010, pág. 7)

Tabla 1: Pasos del análisis interno



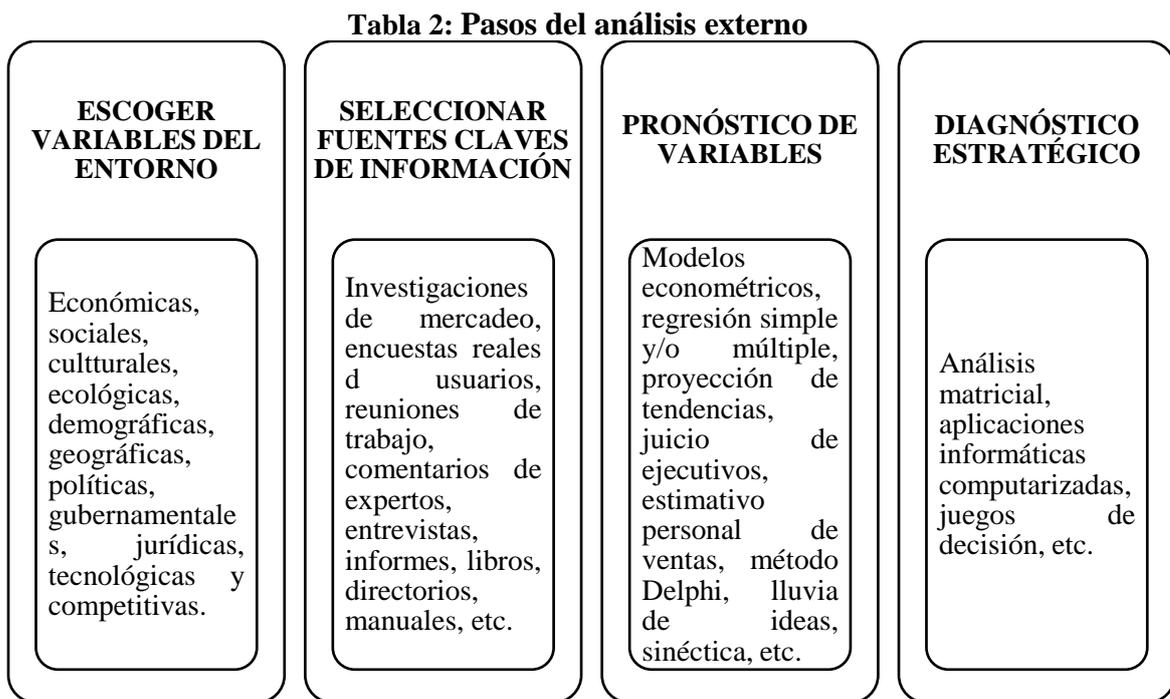
Fuente: (Prieto, 2012) Pág. 136.

Elaborado por: Gabriel Vique

b) Análisis Externo

“La evaluación externa está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma. La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. El propósito de esta auditoría es ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores claves para tener éxito en el sector industrial y así vencer a la competencia.” (D’Alessio, 2011, pág. 117)

Pasos del análisis externo:



Fuente: (Prieto, 2012) Pág. 125.

Elaborado por: Gabriel Vique

“Para analizar los diversos productos y evaluarlos comparativamente se utilizan modelos tales como la matriz del Boston Consulting Group, que relaciona el crecimiento del mercado con la participación del producto en dicho mercado, y la matriz de General Electric y McKinsey, que interrelaciona el atractivo del mercado con la posición competitiva.” (García F., 2010, pág. 8)

c) **Matriz FODA**

“El manejo de la matriz FODA permite generar estrategias alternativas visibles pero no define cuales son las mejores, para eso usted hará uso de otras herramientas con soporte del computador” (Prieto, 2012, pág. 147)

Las letras FODA, representan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

- Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una cooperativa con objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.
- Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una cooperativa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias DA tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

Tabla 3: Matriz FODA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Actividades que limitan, inhiben o dificultan alcanzar con éxito los objetivos establecidas.	Hechos realizados, en el entorno que podrían facilitar el desarrollo en forma clara y adecuada de la cooperativa
FORTALEZAS	AMENAZAS
Actividades que se realizan por las destrezas que se poseen y que contribuyen al logro de los objetivos trazados.	Hechos, realizados en el entorno de una organización que, limitan o dificultan el desarrollo corporativo y que pueden llevarla a desaparecer del mercado.

Fuente: (Prieto, 2012) Pág. 145

Elaborado por: Gabriel Vique.

2.1.11.3 La Visión

“La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, implica un enfoque de largo plazo basado en una

precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como el estado actual y futuro de la organización bajo análisis.” (D’Alessio, 2011, pág. 61)

Una visión debe cumplir con las siguientes características:

1. Simple, clara, comprensible.
2. Ambiciosa, convincente y realista
3. Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios
4. Proyectada a un alcance geográfico
5. Conocida por todos
6. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia
7. Una idea clara desarrollada de dónde desea ir la organización.

2.1.11.4 La Misión

“La misión se actualiza mediante la redefinición del negocio, La declaración de la misión requiere una relectura de acuerdo con las nuevas exigencias del contexto.” (Chiavenato, 2011, pág. 18)

Una misión define básicamente tres temas:

- Lo que pretende la organización cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa.
- Lo que pretende la organización hacer.
- Para quién la organización lo va a hacer.

2.1.11.5 Objetivos

“Los objetivos deben ser cuantitativos, es decir, expresados en volumen, cantidad, porcentaje, además de ser escritos con un tiempo específico de realización para medir su eficiencia y oportunidad.” (Sanchez, 2012, pág. 20)

Según D’Alessio (2011) las características de los objetivos a corto plazo son:

- Deben facilitar la consecución de los objetivos de largo plazo.
- Deben ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados, y asumidos por toda la organización. (pág. 369)

2.1.11.6 Implementación

“El impacto de una estrategia en cualquier tipo de organización sólo se puede apreciar o medir teniendo en cuenta los resultados o productos que genere y éstos están sujetos a la eficiencia y eficacia de las tácticas e instrumentos empleados en su ejecución.” (Prieto, 2012)

Según Prieto (2012), existen tres pasos para la implementación de las estrategias los cuales son:

Gráfico 7: Pasos para la implementación



Fuente: (Prieto, 2012, pág. 145)
Elaborado por: Gabriel Vique

2.1.11.7 Control

“Como última fase del proceso de planificación el control del logro de objetivos, por medio de la utilización de determinadas técnicas de medir y de la comparación entre resultados alcanzados, estableciendo en su caso, acciones correctoras de posibles desviaciones.” (García, y otros, 2010)

“Los indicadores se deben desarrollar tanto en los elementos de estructura como en los de proceso y resultado. (Insumo- Proceso- Producto) se pueden observar las diferentes variables del sistema donde se consiguen obtener indicadores. Lo importante es identificar el objetivo, la necesidad y su empleo” (Velásquez, 2013, pág. 46)

2.2 IDEA A DEFENDER

¿Cómo el diseño de un modelo de gestión financiera permitirá mejorar la rentabilidad en la Cooperativa de la Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda, del Cantón Cumandá?

2.3 VARIABLES

2.3.1 Variable Independiente

Modelo de gestión financiera

2.3.2 Variable Dependiente

Rentabilidad

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio a realizar es de tipo cuantitativo y cualitativo respectivamente, pues se vuelve trascendental el conocer la situación financiera de la cooperativa para de este modo poder elaborar el respectivo modelo de gestión con lo cual se pretende maximizar la mejorarla rentabilidad de la Cooperativa de la Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

Es importante mencionar que la investigación de tipo no experimental, pues no existirá la manipulación de las variables presentes en el trabajo propuesto.

3.2 TIPO DE ESTUDIO

Debido a que existen diferentes tipos de estudio, es necesario conocer cuál de ellos se ajustan a las características y elementos de interés de la presente investigación, es por ello que recabada y analiza la información a continuación se establecen los tipos de estudios a emplear:

- **Investigación Bibliográfica**

Es la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables (Arias, 2012).

Este tipo de investigación se utiliza al momento de elaborar el marco teórico de manera específica, ya que se busca recopilar información en libros, revistas, periódicos, tesis, revistas, artículos científicos entre otros; siempre enfatizando que la información sea fundamentada ya que esta constituye una base de datos que es de utilidad durante el transcurso del proceso investigativo, ya que en base a lo analizado en este apartado es como se desarrollará el proceso exploratorio, de análisis y propuesta del presente trabajo de investigación.

- **Estudios exploratorios**

Este tipo de investigación es utilizada para el levantamiento de información, y la toma de datos que ayudan al desarrollo de la investigación, con este tipo de estudio es posible realizar el análisis financiero de la Cooperativa de la Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda, es así que los datos obtenidos son eficaces y veraces se utilizan herramientas mismas que son fichas de observación, evaluación y de diagnóstico.

- **Estudios descriptivos**

En el momento que se obtenga la información requerida, así como los resultados, este estudio sirve para el análisis y síntesis que se debe elaborar para el desarrollo del modelo y la determinación de las estrategias, así también se puede describir los principales hallazgos, es así que se podemos captar una mejor manera la información de relevancia en la investigación.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudio en este caso estará conformada por 22 colaboradores de la cooperativa los cuales serán investigados para el presente estudio.

La Cooperativa de la Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda, cuenta con un total de 22800 socios que obtuvieron créditos en el año 2017 y está conformada por 22 colaboradores de la cooperativa los cuales serán investigados para el presente estudio para lo cual se aplica una fórmula de muestreo finita.

Aplicación

Donde

n	Tamaño de la muestra.
Z	Nivel de confiabilidad 95% $0.95 / 2 = 0.4750$ $Z = 1.96$
P	Probabilidad de ocurrencia 0.5
Q	Probabilidad de no ocurrencia $1 - 0.5 = 0.5$
N	Población 22800
e	Error de muestreo 0.05 (5%)

Calculo de la muestra de colaboradores

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)22800}{(1.96)^2 (0.5)(0.5) + 22800(0.05)^2}$$

n= 378 encuesta a realizar a socios

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Dentro de los métodos a utilizar durante el proceso investigativo se encuentran:

3.4.1.1 Método Deductivo

Para el desarrollo de la investigación se hará uso del método deductivo, ya que después de llegar al análisis financiero en esta etapa se genera conclusiones preliminares mismas que a través de este método son analizadas haciendo que se transformen en específicas o particulares; lo que permite tener una visión más clara del problema y poder generar soluciones para la propuesta.

3.4.1.2 Método descriptivo

Este método es utilizado para la descripción del problema, así como de los resultados obtenidos durante el proceso exploratorio, describiendo cada uno de los elementos trascendentales en la investigación, para ello se procura hacer uso una escritura y redacción sintetizada de fácil comprensión para el lector.

3.4.1.3 Método Analítico-Sintético

Con la utilización de este método se analiza y sintetiza la información recopilada con la finalidad de contar con datos relevantes que faciliten y aporten al proceso de investigación a realizar.

3.4.2 Técnicas

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se determina la utilización de las siguientes técnicas.

3.4.2.1 Entrevista:

La técnica de la entrevista está dirigida en relación a obtener información del gerente de la Cooperativa de la Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

3.4.2.2 Observación Directa

Se utilizó esta técnica para la recopilación de información a través de la observación, la misma que permitirá la verificación de la información obtenida, así como de los procesos realizados en la Cooperativa de la Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

3.4.3 Instrumentos

El instrumento que se aplica en el desarrollo de la investigación es la guía de entrevista, ya que es un instrumento que ayuda a obtener información de suma importancia para el desarrollo de la misma.

3.4.3.1 Guía de entrevista

Es una herramienta que está elaborada como una guía que permite realizar las entrevistas respectivas, esta contiene las preguntas de relevancia para la obtención de datos de importancia para el desarrollo de la investigación.

3.4.3.2 Ficha de observación:

Son instrumentos de investigación que permiten el registro y descripción detallada de hechos, sucesos o fenómenos que son investigados en determinado espacio de tiempo y lugar.

3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.5.1 Encuesta aplicada a los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

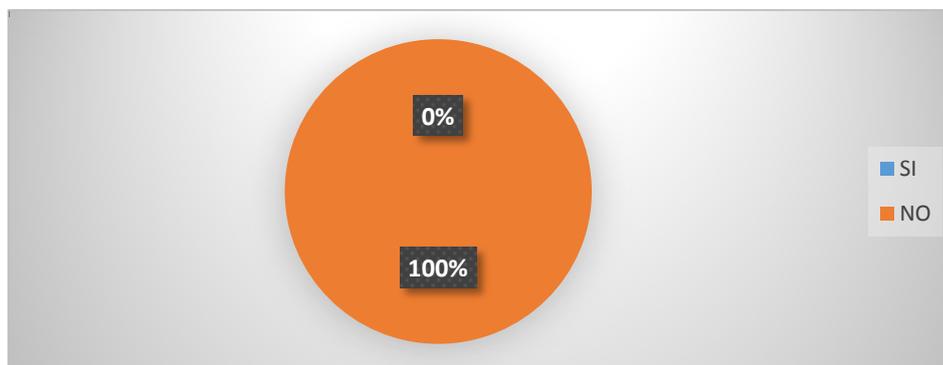
1. ¿Conoce usted la misión y visión de la Cooperativa?

Tabla 4: Conoce la misión y visión de la Cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0 %
NO	22	100 %
TOTAL	22	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique.

Gráfico 8: Conoce la misión y visión de la Cooperativa



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda, mencionan que el 100% no conoce cuál es la misión y visión de la Cooperativa.

INTERPRETACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., al preguntar a sus directivos y asesores de créditos supieron manifestar de forma unánime que no poseen un conocimiento el cuál era la misión y visión es por eso que no se cumplirá las metas esperadas para la cooperativa en un periodo económico.

2. ¿La función que usted desempeña se basa en el Reglamento Interno de la Cooperativa?

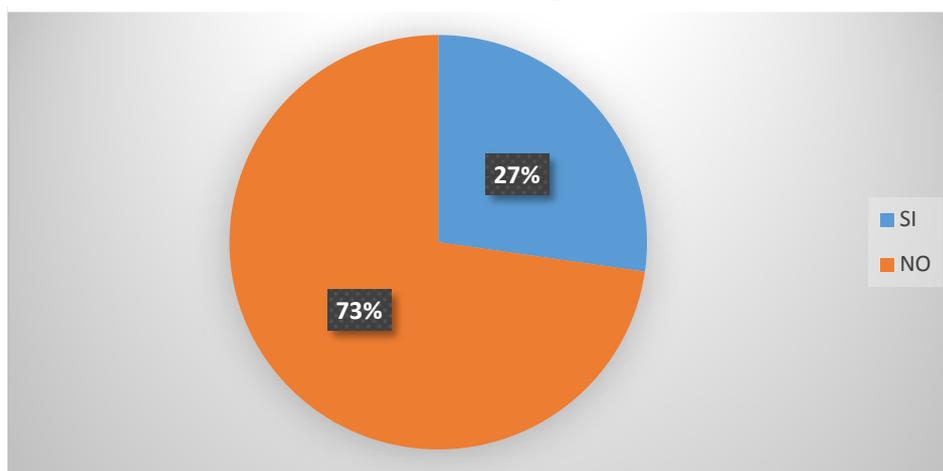
Tabla 5: La función que desempeña se basa en el Reglamento Interno De La Cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	6	27 %
NO	16	73 %
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

Gráfico 9: La función que desempeña se basa en el Reglamento Interno De La Cooperativa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., consideran que el 27% si desempeña las funciones basadas al reglamento interno de la Cooperativa, mientras que el restante 73% considera lo contrario.

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a los resultados se puede indicar que los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., no emplean en gran parte el reglamento de control interno para poder desempeñar sus actividades encomendadas esto implica que no se cumplan los objetivos propuestos por la entidad.

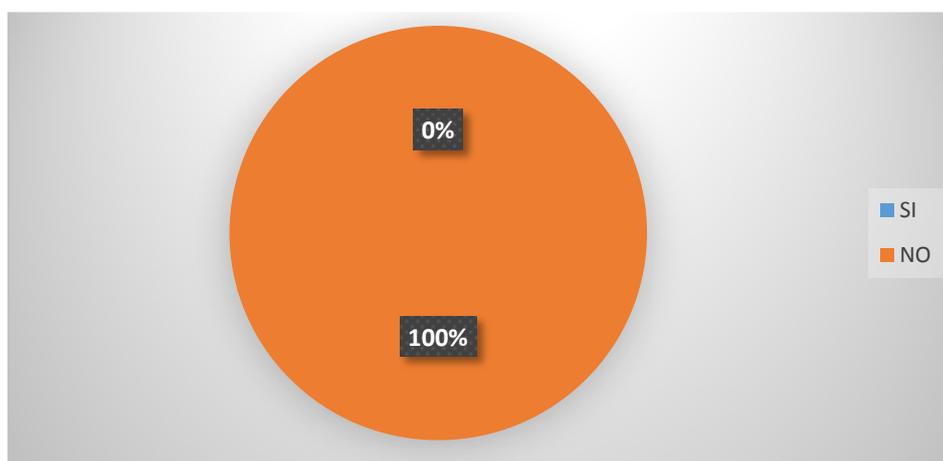
3. ¿Usted conoce los manuales de funciones y procedimientos de la Cooperativa?

Tabla 6: Conoce los manuales de funciones y procedimientos de la Cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0 %
NO	22	100 %
TOTAL	22	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique

Gráfico 10: Conoce los manuales de funciones y procedimientos de la Cooperativa



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda, mencionan que el 100% no conoce los manuales de funciones y procedimientos de la Cooperativa que posee la misma.

INTERPRETACIÓN

Los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda, no tienen un conocimiento sobre la existía de los manuales de funciones y procedimientos de la Cooperativa, donde ellos pudieron guiarse para poder realizar sus funciones correctamente.

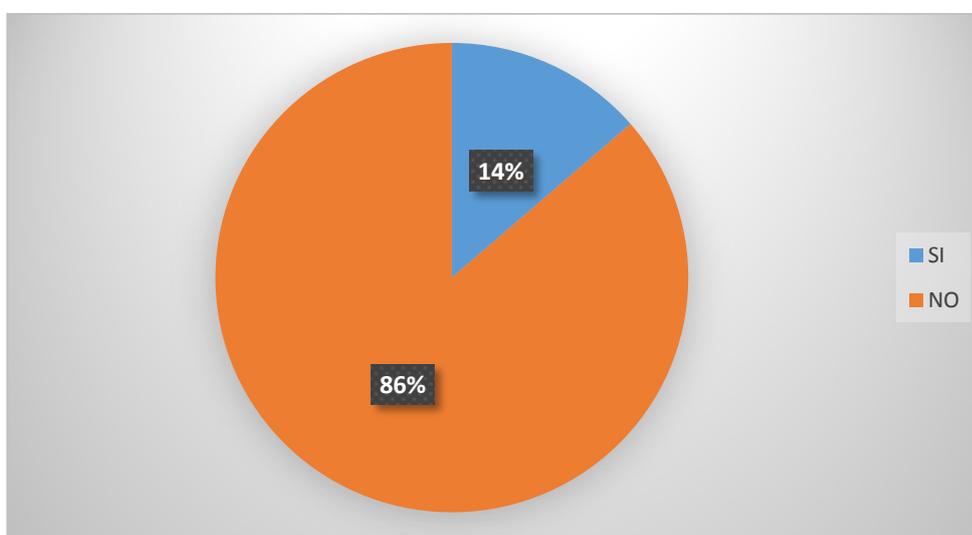
4. ¿Su ambiente laboral es adecuado para la realización de sus funciones?

Tabla 7: Su ambiente laboral es adecuado para la realizar sus funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	3	14 %
NO	19	86 %
TOTAL	22	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique

Gráfico 11: Su ambiente laboral es adecuado para la realizar sus funciones



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., indica que el 86% no tiene un valor adecuado para realizar sus funciones y la diferencia del 14% creer que si existe un adecuado ambiente laboral para realizar sus funciones.

INTERPRETACIÓN

Los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., en una alta proporción creer que no existe un ambiente laboral amigable ocasionando dificultades al momento de trabajar en equipo y más bien se convierte en un obstáculo para la toma de decisiones propicias para la organización.

5. ¿Cómo valora la efectividad de comunicación entre usted y su jefe?

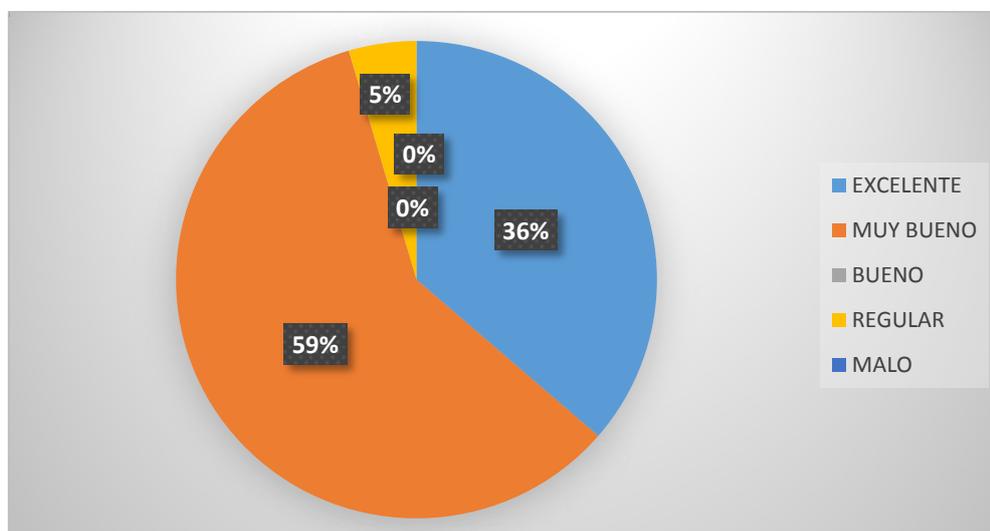
Tabla 8: Cómo valora la efectividad de comunicación entre usted y su jefe

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
EXCELENTE	8	36%
MUY BUENO	13	59%
BUENO	0	0%
REGULAR	1	5%
MALO	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

Gráfico 12: Cómo valora la efectividad de comunicación entre usted y su jefe



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., el 59% considera que la comunicación con el jefe es muy buena, el 36% la comunicación con el jefe es buena y 5% considera que existe una comunicación con su jefe regular.

INTERPRETACIÓN

Al efectuar la encuesta a los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., de acuerdo a gráfica podemos mencionar que en gran parte existe una buena comunicación de empleado a jefe, sin embargo, se debe mejorar en estos aspectos para una mejor comunicación y toma de decisiones.

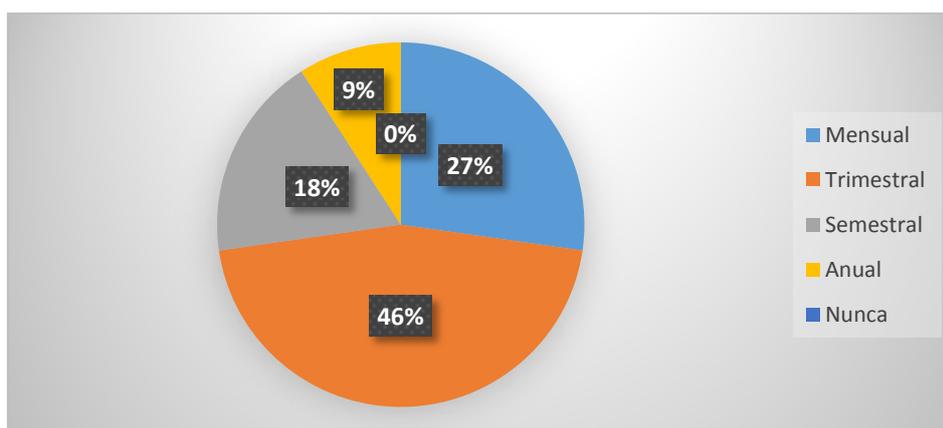
6. ¿Cada que tiempo ha recibido capacitaciones que le ayuden a mejorar sus competencias?

Tabla 9: Cada que tiempo recibe capacitaciones que le ayuden a mejorar sus competencias

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mensual	6	27%
Trimestral	10	46%
Semestral	4	18%
Anual	2	9%
Nunca	0	0%
TOTAL	22	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique

Gráfico 13: Cada que tiempo recibe capacitaciones que le ayuden a mejorar sus competencias



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., el 46% ha recibido capacitaciones trimestralmente, el 27% ha recibido capacitaciones mensualmente, el 18% ha recibido capacitaciones semestralmente y el 9% ha recibido capacitaciones anualmente para mejorar sus competencias.

INTERPRETACIÓN

Los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., las capacitaciones que reciben para mejorar su desempeño lo realizan más trimestralmente y un porcentaje menor se lo realiza mensualmente, por lo que se debería comenzar a capacitar mensualmente para mejorar sus competencias.

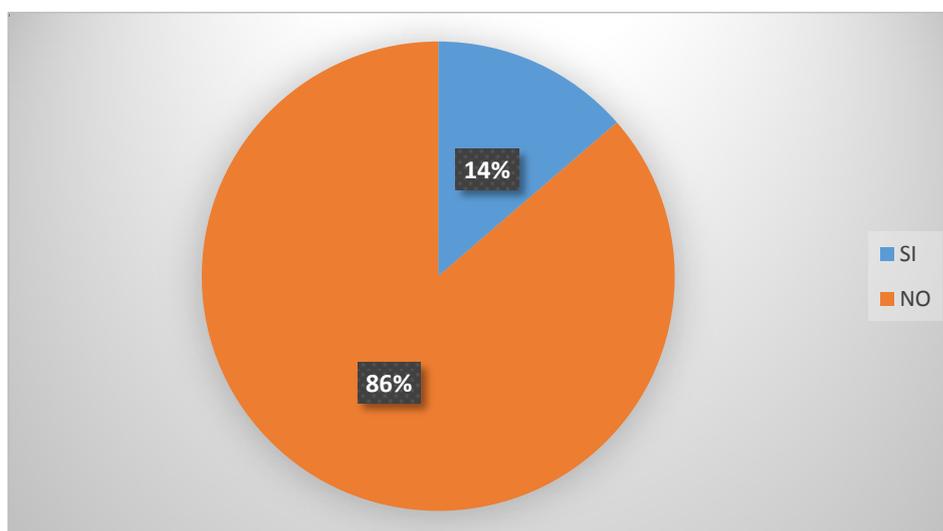
7. ¿Usted es participe en la toma de decisiones en el área financiera de la Cooperativa?

Tabla 10: Usted es participe en la toma de decisiones en el área financiera de la Cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	3	14 %
NO	19	86 %
TOTAL	22	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique

Gráfico 14: Usted es participe en la toma de decisiones en el área financiera de la Cooperativa



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., el 86% no participa en la toma de decisiones en el área financiera y la diferencia restante del 14% si participa en la toma de decisiones financieras.

INTERPRETACIÓN

Al preguntar los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., en un alto porcentaje no forma parte de la toma de decisiones en el área financiera, puesto que esta solo lo realizan los directivos sin considerar la idea de sus colaboradores.

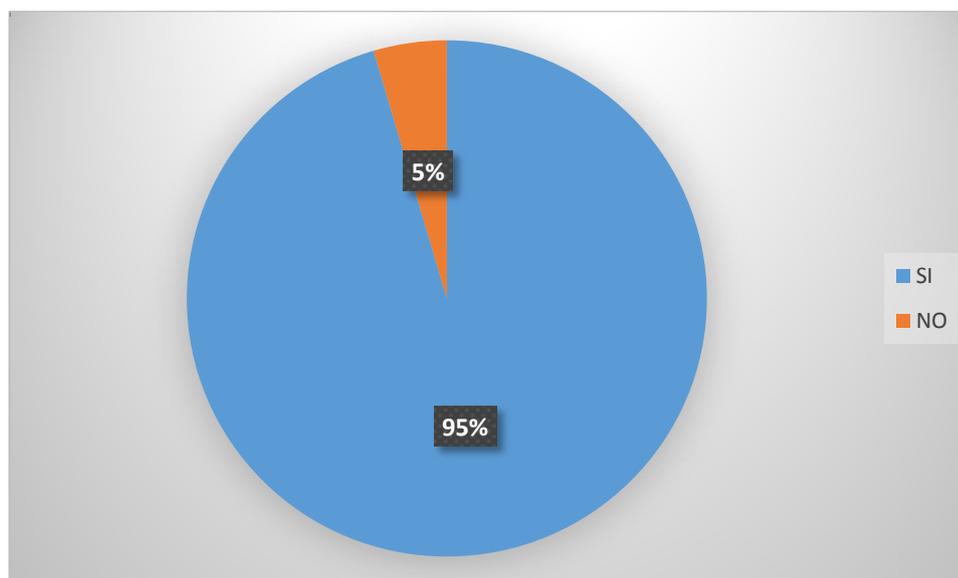
8. ¿Considera usted que realizar un diagnóstico de la cooperativa posibilitará conocer la realidad de la situación financiera de la cooperativa?

Tabla 11: Realizar un diagnóstico posibilitará conocer la realidad financiera de la cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	21	95 %
NO	1	5%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique

Gráfico 15: Realizar un diagnóstico posibilitará conocer la realidad financiera de la cooperativa



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., considera un 95% que realizar un diagnóstico de la cooperativa posibilitará conocer la realidad financiera y un 5% considera que no ayudaría a conocer la situación financiera de la Cooperativa.

INTERPRETACIÓN

Los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., casi en su totalidad consideran que al realizar un diagnóstico ayudaría a conocer cuál es la realidad en la que se encuentra actualmente la cooperativa.

9. ¿Cómo califica usted la gestión financiera actual de la cooperativa?

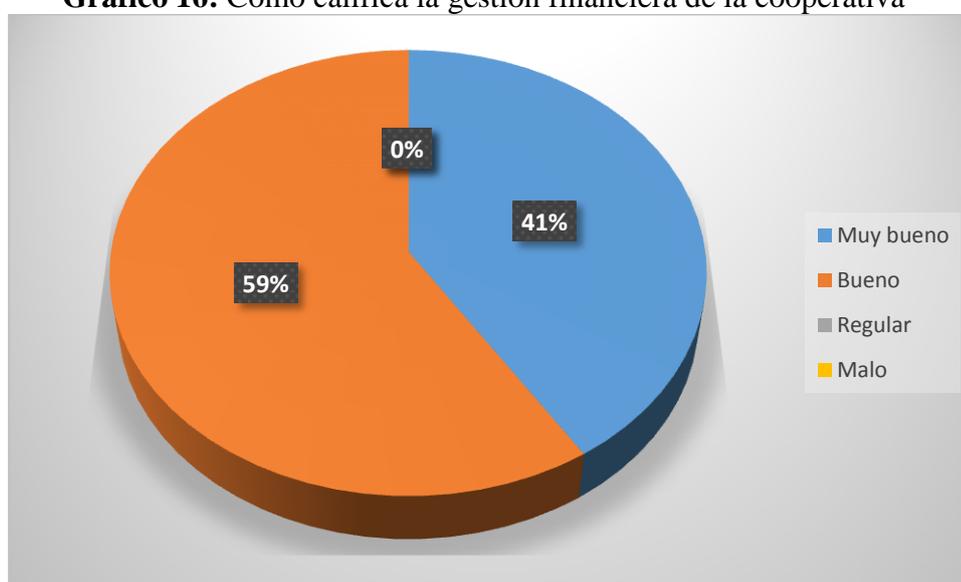
Tabla 12: Cómo califica la gestión financiera de la cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bueno	9	41 %
Bueno	13	59%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

Gráfico 16: Cómo califica la gestión financiera de la cooperativa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., considera un 59% que es bueno la gestión financiera y la diferencia restante del 41% es muy buena su gestión financiera.

INTERPRETACIÓN

Los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., de acuerdo a la gráfica podemos analizar que la gestión financiera de la cooperativa es buena, sin embargo, se debería mejorar para alcanzar la excelencia en su gestión organizacional.

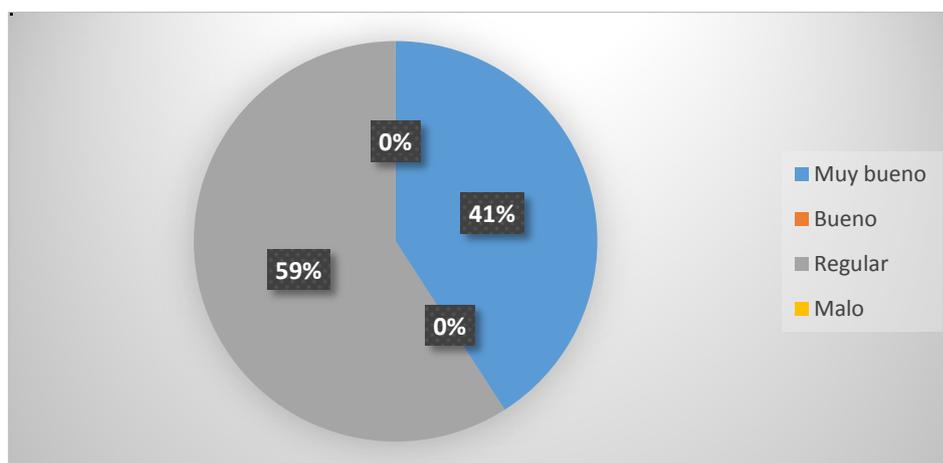
10. ¿Cómo calificaría usted, la supervisión de la cartera de créditos de la cooperativa?

Tabla 13: Cómo califica la supervisión de la cartera de créditos de la cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bueno	9	41 %
Bueno	0	0%
Regular	13	59%
Malo	0	0%
TOTAL	22	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique

Gráfico 17: Cómo califica la supervisión de la cartera de créditos de la cooperativa



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., califican el 59% que la supervisión de la cartera de créditos de la cooperativa es regular y la diferencia restante del 41% califica que es muy buena la supervisión de crédito de la cooperativa.

INTERPRETACIÓN

Luego de preguntar a los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., de cómo era la supervisión de crédito de la cooperativa mencionan que más de la mitad es regular y menos de la mitad manifiesta que es muy buena la supervisión que realiza la cooperativa.

11. ¿En la Cooperativa se socializa el tema de cartera vencida?

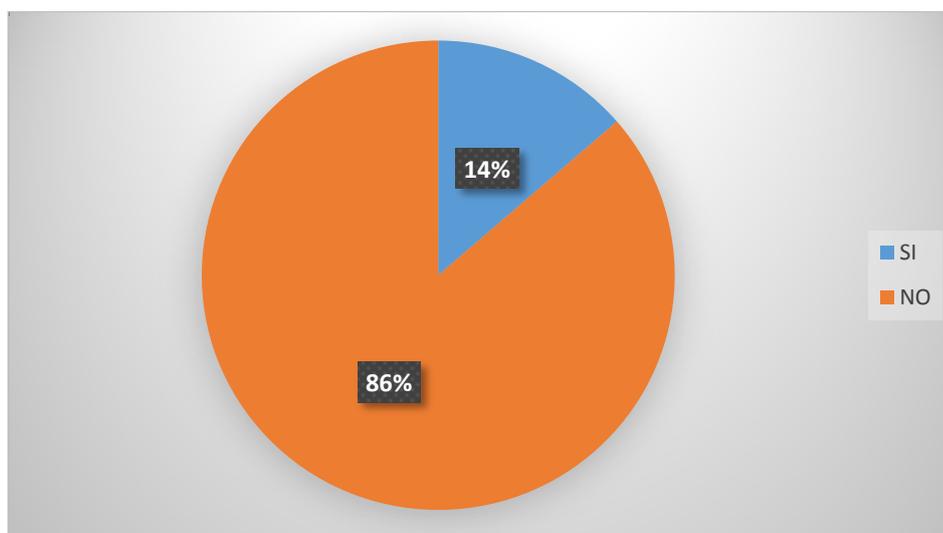
Tabla 14: Se socializa el tema de cartera vencida en la Cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	3	14 %
NO	19	86 %
TOTAL	22	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

Gráfico 18: Se socializa el tema de cartera vencida en la Cooperativa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., el 86% indica que no se socializa el tema de cartera vencida de la cooperativa y la diferencia del 14% indica que si se socializa el tema de la cartera vencida.

INTERPRETACIÓN

Los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., en su gran parte considera que no se socializa el tema de cartera de crédito de la cooperativa, y se debería socializar el tema para poder saber cómo estamos con ese cuenta y de ser necesario poder evitar la cartera vencida mediante estrategias y políticas.

12. ¿Conoce usted las estrategias que se manejan para la recuperación de cartera vencida en el área financiera de la Cooperativa?

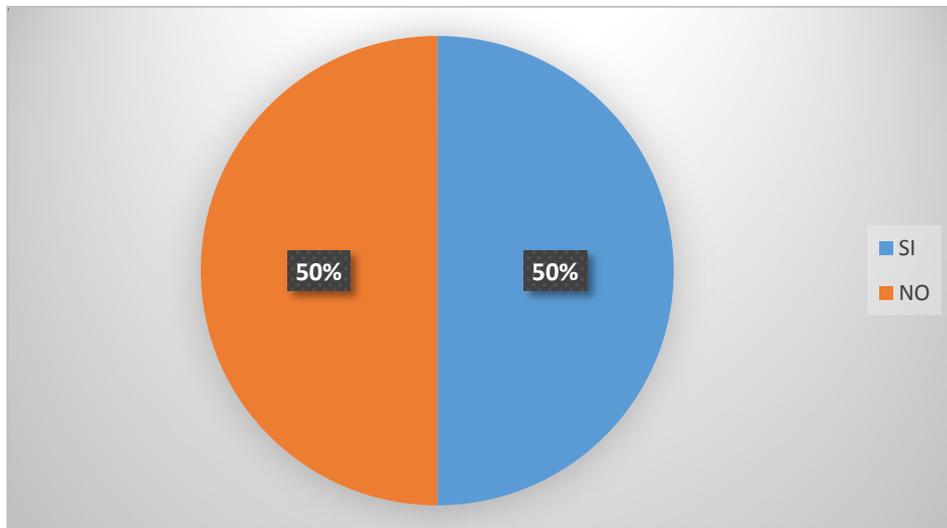
Tabla 15: Conoce las estrategias para la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	11	50 %
NO	11	50 %
TOTAL	22	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

Gráfico 19: Conoce las estrategias para la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., menciona el 50% si conoce las estrategias para la recuperación de cartera vencida de la cooperativa, y el 50% no conoce las estrategias para la recuperación de cartera vencida de la cooperativa.

INTERPRETACIÓN

Al preguntar a los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., la mitad conoce las estrategias para la recuperación de la cartera vencida de la cooperativa, por lo que se debería establecer estrategias adecuadas que ayuden a disminuir el índice de morosidad.

3.5.2 Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

1. ¿Considera usted que las instalaciones físicas de la Cooperativa son cómodas?

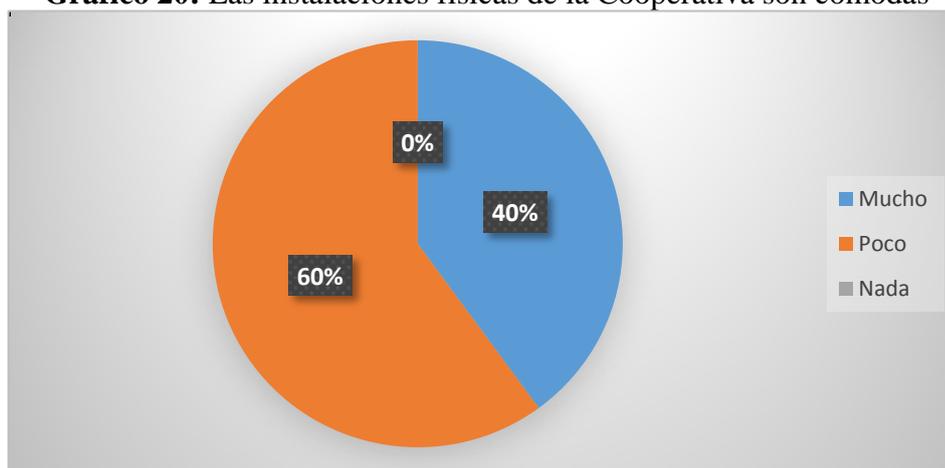
Tabla 16: Las instalaciones físicas de la Cooperativa son cómodas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mucho	151	40 %
Poco	227	60%
Nada	0	0%
TOTAL	378	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

Gráfico 20: Las instalaciones físicas de la Cooperativa son cómodas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., menciona el 60% no considera que las instalaciones físicas de la cooperativa son cómodas y la diferencia restante el 40% menciona que sin cómodas las instalaciones.

INTERPRETACIÓN:

Al preguntar a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., de acuerdo a la gráfica podemos mencionar que las instalaciones que posee la institución no son cómodas y se debería mejorar para brindar un mejor servicio para sus clientes.

2. El trato recibido de los empleados en la cooperativa es

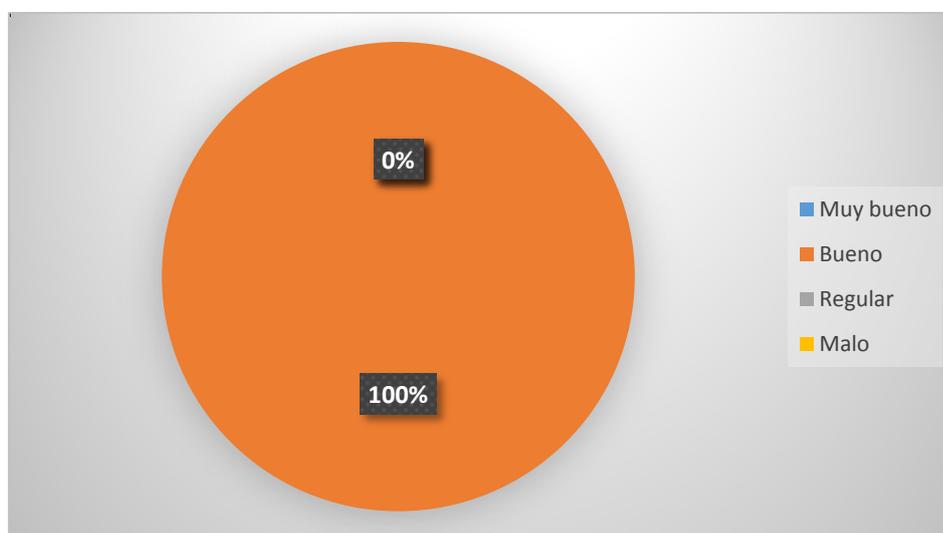
Tabla 17: El trato recibido de los empleados en la cooperativa es

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bueno	0	0%
Bueno	378	100%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	378	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

Gráfico 21: El trato recibido de los empleados en la cooperativa es



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., menciona el 100% la atención brindada por los empleados de la institución es buena.

INTERPRETACIÓN:

Al preguntar a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., de acuerdo a la gráfica podemos decir que en su totalidad considera que es la atención buena, pero se debería mejorar para lograr una satisfacción de buena atención al cliente.

3. ¿El material informativo de la Cooperativa es adecuado y fácil de entender?

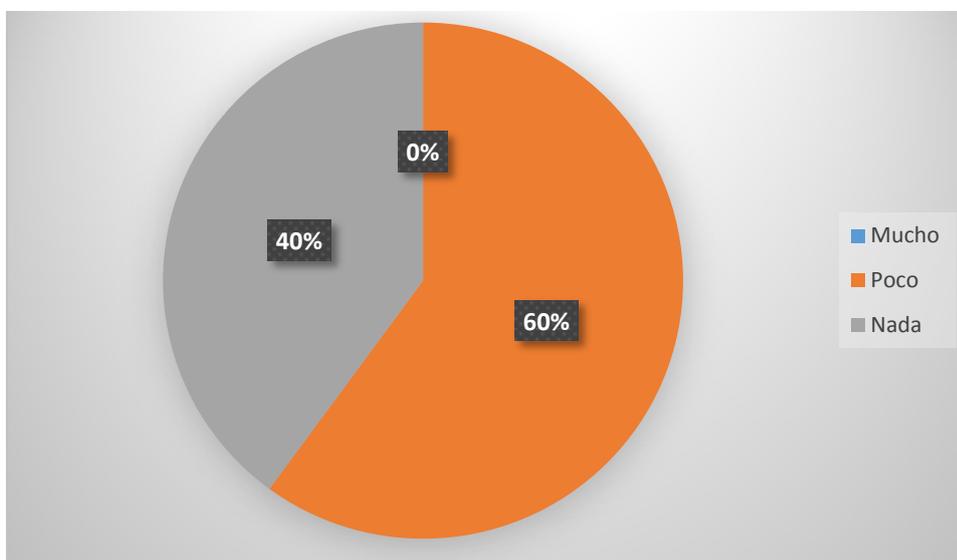
Tabla 18: El material informativo de la Cooperativa es adecuado y fácil de entender

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mucho	0	0 %
Poco	227	60%
Nada	151	40 %
TOTAL	378	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

Gráfico 22: El material informativo de la Cooperativa es adecuado y fácil de entender



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., menciona que el 60% del material informativo brindado por la Cooperativa no es adecuado y fácil de entender y la diferencia del 40% menciona que si es clara y fácil de entender el material informativo.

INTERPRETACIÓN:

Al encuestar a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., podemos decir que el material de información brindado por la cooperativa no es efectivo, por lo que se debería mejorar el material que se brinda.

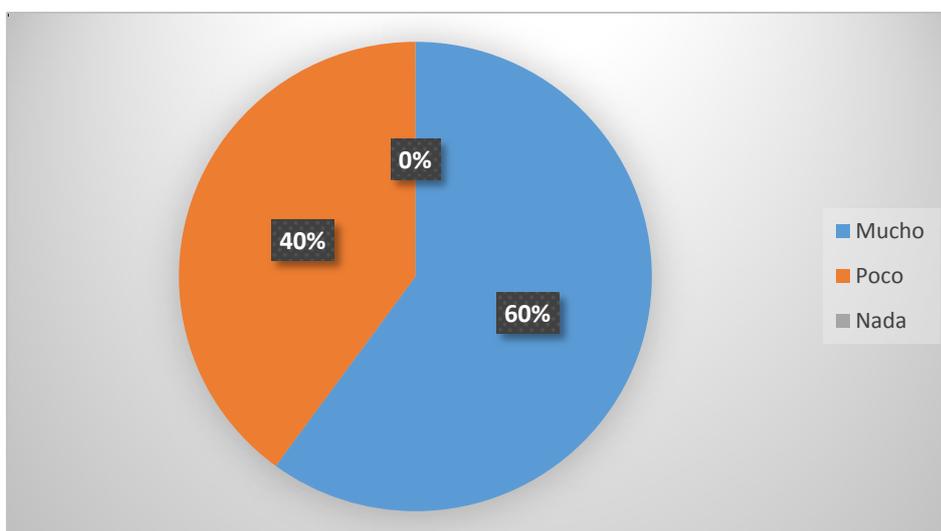
4. ¿Cuándo usted tiene un problema con el personal de nuestra cooperativa, estas muestran un interés sincero por solucionarlo?

Tabla 19: Cuándo tiene un problema con el personal de la cooperativa, muestran un interés por solucionarlo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mucho	227	60%
Poco	151	40 %
Nada	0	0%
TOTAL	378	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique

Gráfico 23: Cuándo tiene un problema con el personal de la cooperativa, muestran un interés por solucionarlo



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., indica el 40% es poco efectivo en la solución de problemas que se presentan, y la diferencia restante del 60% considera que si muestra interés en solucionar los problemas que se presentan.

INTERPRETACIÓN:

Al preguntar a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., a pesar que más de la mitad muestra el interés de mejorar los problemas que se presenten, se debe ver los mecanismos para que el personal conozca cómo solucionar un problema.

5. El servicio que presta la cooperativa a los socios es.

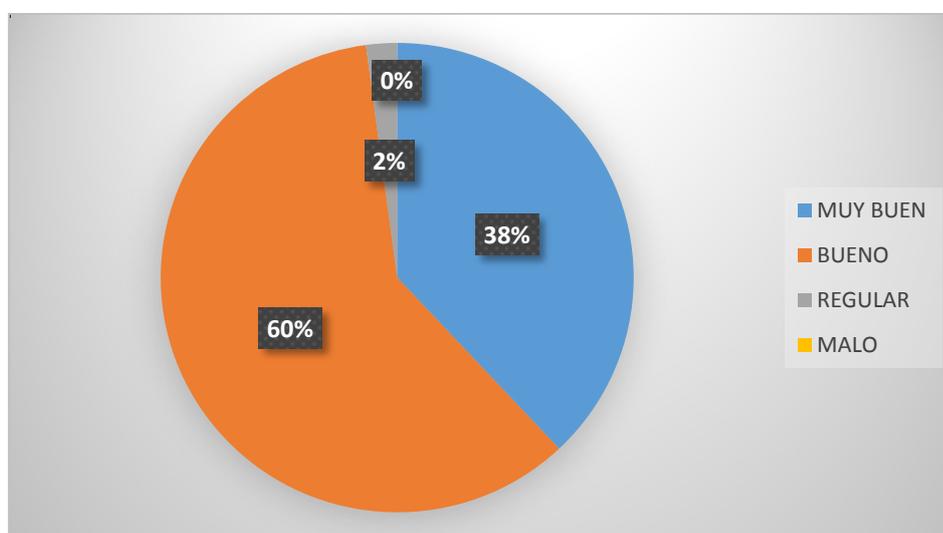
Tabla 20: El servicio que presta la cooperativa a los socios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MUY BUEN	144	38%
BUENO	227	60%
REGULAR	8	2 %
MALO	0	0%
TOTAL	378	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

Gráfico 24: El servicio que presta la cooperativa a los socios



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., indica el 60% es bueno los servicios que brinda la cooperativa, el 38% manifiesta que es muy bueno y la diferencia del 2% considera que es regular los servicios brindados por la cooperativa.

INTERPRETACIÓN:

Al preguntar a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., de acuerdo a la gráfica se puede apreciar que los servicios brindados por la cooperativa son buenos, y para incrementar su porcentaje es muy bueno se debe mejorar los servicios de forma paulatina de acorde a las necesidades del socio.

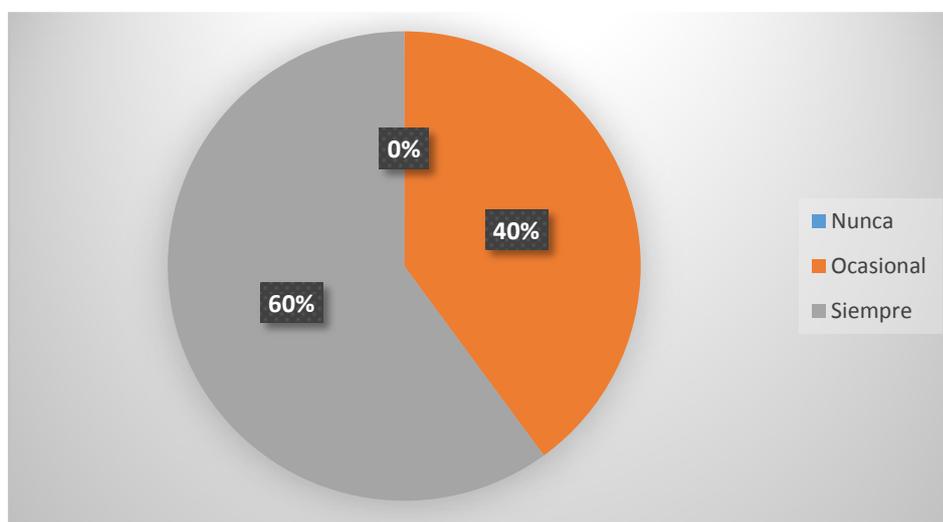
6. ¿Los empleados de la cooperativa le proporcionan un servicio rápido en brindarle ayuda?

Tabla 21: Los empleados de la cooperativa proporcionan un servicio rápido.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Nunca	0	0%
Ocasional	151	40 %
Siempre	227	60%
TOTAL	378	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique

Gráfico 25: Los empleados de la cooperativa proporcionan un servicio rápido.



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., mencionan que el 60% siempre proporciona ayuda con un servicio rápido, el 40% proporciona ocasionalmente una ayuda oportuna.

INTERPRETACIÓN:

Al preguntar a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., de acuerdo a la gráfica se puede mencionar que los empleados más de la diferencia siempre ayudan con un asesoramiento para solucionar las inquietudes de los socios, esto se debe fortalecer mediante capacitación.

7. ¿El comportamiento de los empleados de la Cooperativa le inspira confianza?

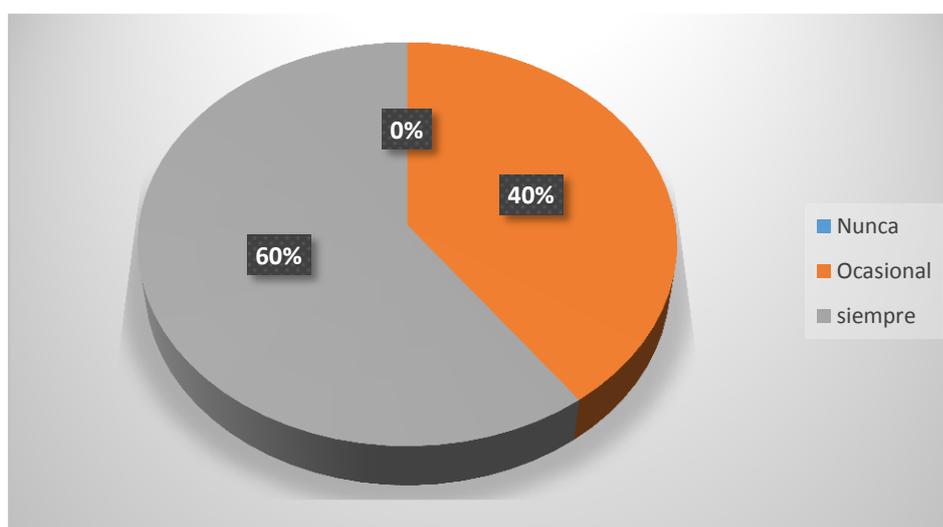
Tabla 22: El comportamiento de los empleados de la Cooperativa le inspira confianza.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Nunca	0	0%
Ocasional	151	40 %
Siempre	227	60%
TOTAL	378	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

Gráfico 26: El comportamiento de los empleados de la Cooperativa le inspira confianza.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., mencionan que el 60% siempre muestran un comportamiento que inspiran confianza, el 40% manifiesta que ocasionalmente les inspira confianza los empleados de la cooperativa.

INTERPRETACIÓN:

Al preguntar a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., de acuerdo a la gráfica se puede apreciar que los empleados de la cooperativa si inspira confianza, y el restante se debe evaluar cuáles serían las estrategias para mejorar.

8. ¿Cómo califica usted, la atención que ha recibido al solicitar un crédito?

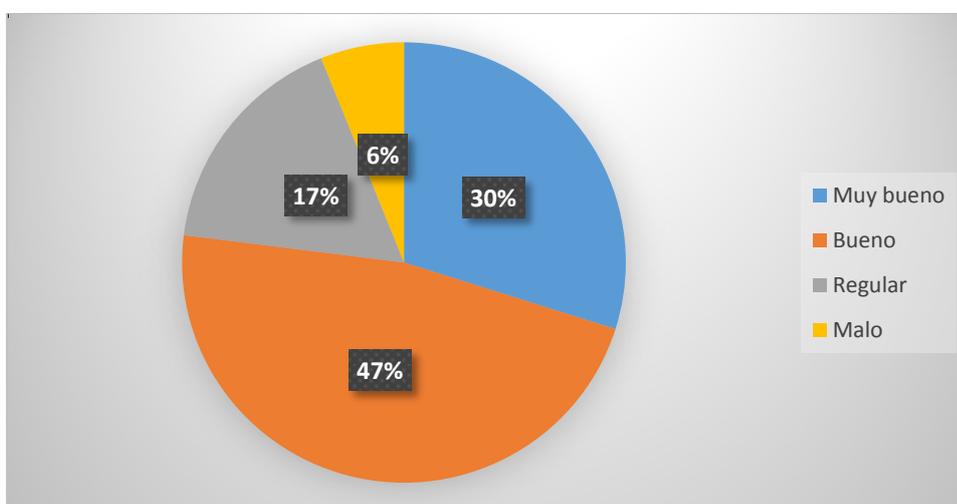
Tabla 23: Cómo califica la atención recibida al solicitar un crédito

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy bueno	113	30%
Bueno	178	47%
Regular	64	17%
Malo	23	6%
TOTAL	378	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

Gráfico 27: Cómo califica la atención recibida al solicitar un crédito



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., considera que el 47% la atención recibida es buena, el 30% es muy buena, el 17% es regular y la diferencia restante del 6% es malo al solicitar un crédito.

INTERPRETACIÓN:

Al preguntar a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., la atención brindada a los socios al momento de adquirir un crédito es buena, así también es muy buena, pero sin embargo existe un porcentaje de los encuestados es regular y malo y eso debe mejorar porque proporciona una mala imagen para futuros socios.

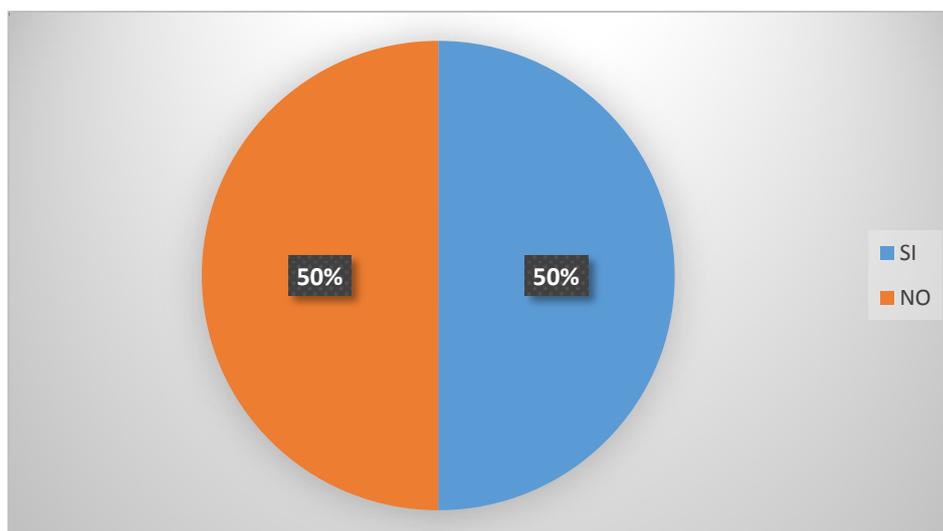
9. ¿Considera que el personal que conforma el área de cobranzas tiene conocimientos y experiencia en su puesto de trabajo?

Tabla 24: El personal que conforma el área de cobranzas tiene conocimientos y experiencia en su puesto de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	189	50 %
NO	189	50 %
TOTAL	378	100 %

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique

Gráfico 28: El personal que conforma el área de cobranzas tiene conocimientos y experiencia en su puesto de trabajo



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., el 50% del personal conforma el área de cobranzas tiene conocimiento y experiencia en su puesto de trabajo y el 50% no posee conocimiento y experiencia en el área de cobranza.

INTERPRETACIÓN:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., al preguntar a sus socios considera que la mitad del personal del área de cobranza tiene un conocimiento y experiencia en su puesto de trabajo, la restante diferencia se debe capacitar y hacer un seguimiento de sus conocimientos mediante las funciones encomendadas.

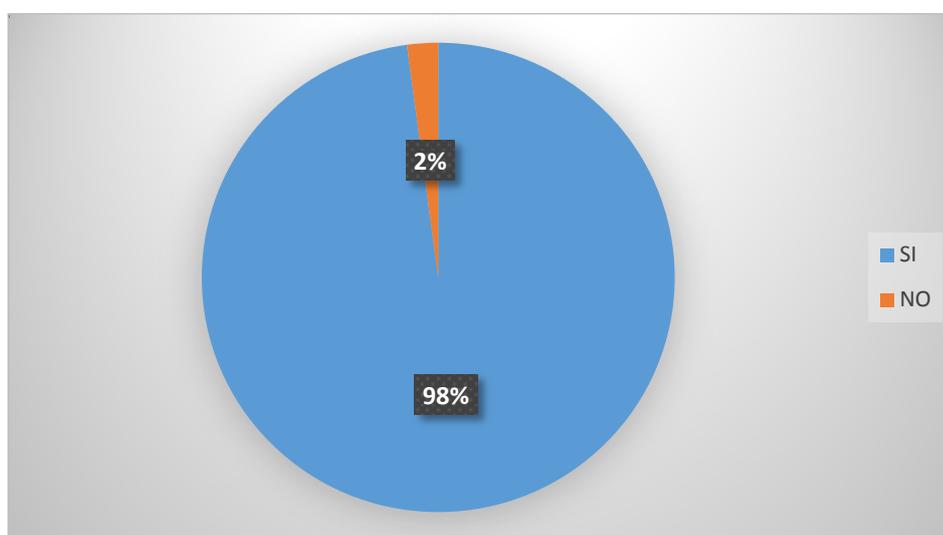
10. ¿Usted se ha atrasado en el pago de las cuotas de su crédito?

Tabla 25: Se ha atrasado en el pago de las cuotas de su crédito

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	370	98 %
NO	8	2 %
TOTAL	378	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique

Gráfico 29: Se ha atrasado en el pago de las cuotas de su crédito



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Gabriel Vique

ANÁLISIS:

Del total del 100% de los encuestados a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., menciona que el 98% se ha atrasado en el pago de las cuotas de su crédito y la diferencia restante del 2% no se atrasado en el pago de las cuotas de su crédito.

INTERPRETACIÓN:

Al preguntar a los socios de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., existe un alto atraso en los créditos y esto hace que se incremente el riesgo crediticio, así también incremente la cartera de crédito de tal modo que ocasiona el incremento de categoría de crédito.

3.5.3 Entrevista aplicada al Sr. Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

1. ¿Existe un Modelo de Gestión Financiera? En caso de haberlo, ¿cuál es?

Dentro del Departamento de Créditos no existe, pero existen políticas para recuperación de cartera donde el personal encargado de otorgar el crédito va realizando actividades para reducir el tema de cartera vencida.

2. ¿Un Modelo de Gestión Financiera puede lograr eficiencia en la Gestión Financiera? ¿Por qué?

Efectivamente, teniendo en cuenta o identificando cual es la dificultad que se tiene con clientes que tienen deuda con la institución, al tener un programa, acercamiento y tener un objetivo referente a tratamiento de estos clientes se puede conseguir que se maneje adecuadamente la morosidad o cartera vencida que tengan los clientes.

3. ¿Cree que un modelo de gestión financiera sería un aporte al crecimiento económico de la Institución?

La organización no tiene definida un modelo por lo cual el implementar uno ayudara el crecimiento económico.

4. ¿Para la toma de decisiones, cree usted que la información acerca de la gestión financiera es oportuna?

Al momento es muy considerable una toma de decisiones propicias que ayuden a la información propicia financiera, aunque hay veces que no se cumple con determinadas tareas, más que todo en el área de administración y gerencia no se tiene bien definida la cuestión.

5. ¿Cuál cree Ud. que son las debilidades más comunes que existen en la? ¿Cuál es el índice de Morosidad? Y a su criterio ¿Cuáles son las razones?

Las pocas estrategias que se aplican se hacen de forma empírica, al momento no contamos con un manual de funciones definido, pero se sabe que tiene que hacer cada quien en sus puestos de trabajo, aunque hay veces que no se cumple con determinadas tareas, más que todo en el área de administración y gerencia no se tiene bien definida la cuestión.

6. ¿Qué gestión está realizando la Cooperativa para en un momento determinado enfrentar un alto índice de minimización de rentabilidad?

Porque se ha tomado malas decisiones, los préstamos que se han adquirido no han sido invertidos en la organización para que generar más ingresos, las compras se realizan sin planificación por lo que muchas veces nos quedamos con mercadería estancada, además cuando importamos nos pasa lo mismo por tal motivo estamos aplicando un plan estratégico.

7. ¿Existen políticas de recuperación de cartera? ¿Cuáles son?

La organización no tiene pocas políticas de recuperación de cartera ocasionado incumplimiento con la misión, visión, principios, valores siendo estas obsoletas y no propicias para recuperación del índice de cartera vencida.

3.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez ejecutado las encuestas realizadas en la cooperativa de ahorro y crédito Lucha Campesina Ltda, podemos decir que no tienen empoderamiento de la filosofía empresarial ocasionado conflictos entre los colaboradores y brindando un servicio deficiente los asesores de créditos de la cooperativa, nos manifestaron que el 100% no conocen la misión y visión esto implica que no se cumplirá las metas y objetivos establecidos en cambio el 86% dijeron que su ambiente no es adecuado para realizar sus funciones esto se ha producido por la falta de un lugar apropiado ocasionando dificultad al momento de trabajar en equipo para tomar decisiones, mientras que el 59% de los encuestados que si es buena la gestión financiera se debería mejorar para alcanzar lo proyectado, los socios considera que el 47% la atención recibida es buena, el 30% es muy buena, el 17% es regular y la diferencia restante del 6% es mala la atención al momento de solicitar un crédito.

Mediante la entrevista realizada al gerente se pudo encontrar que no existe un modelo de gestión que ayude a disminuir el índice de morosidad causado por los altos niveles de morosidad en los préstamos otorgados a los clientes esto se debe por la falta de políticas y estrategias propicias para disminuir la cartera de crédito alta que mantiene la cooperativa.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA LTDA, DEL CANTÓN CUMANDÁ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

La propuesta estará delineada en base a las etapas del proceso administrativo, las que permitirán un desarrollo integral del Modelo de Gestión Financiera:

4.2.1 Objetivo de la Propuesta:

Orientar dinámicamente los procesos del departamento financiero para maximizar la rentabilidad de los créditos a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., del cantón Cumandá.

4.2.2 Microambiente

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la cooperativa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

3.1.3.1. Factores Sociales

El factor social permite identificar el comportamiento de la colectividad que convive en un entorno común

En los aspectos Socio - políticos nacionales se comentó como una tendencia:

Posible aumento del desempleo.

- Inestabilidad laboral sector público / privado
- Incertidumbre de la empresa privada por ataques del gobierno por no cumplir con obligaciones tributarias y sociales.
- Políticas tomadas por el régimen no acorde al desarrollo económico mundial.
- Posible aumento de la delincuencia.
- Crisis mundial que afecta a escasos de dinero para importar y remesas.

Sin embargo la zona de Chimborazo no es precisamente una zona de migrantes por lo que la afectación será mínima.

Factores Legales

El factor legal procede la estructura jurídica que regula la vida de la organización y la inter-relación con las demás instituciones.

Las principales organizaciones gubernamentales con que tiene una inter-relación para regularizar su actividad son:

- Registro Mercantil
- Servicio de Rentas Internas SRI
- Instituciones Financieras

La relación con estas organizaciones permite a toda institución una viabilidad del flujo de información requerido por estas instituciones y el funcionamiento sin interrupciones por el no cumplimiento de requerimientos exigidos.

Factores Políticos

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha reconocido el importante papel de las cooperativas para lograr el desarrollo social y económico de los pueblos. Con esta perspectiva ha conducido una serie de reuniones técnicas y ha promovido iniciativas concretas para destacar el vasto potencial de las cooperativas y otras organizaciones de

apoyo solidario para el mejoramiento de las sociedades, y alcanzar así la justicia social en las diversas partes del mundo.

Factores Ambientales

El Consejo de Administración siempre vela por el bienestar de sus empleados para que se trabaje en un plano de confianza y por ende con gran responsabilidad y en beneficio de sus socios que se mantiene en la sucursal.

Factores Tecnológicos

Las tendencias tecnológicas que imperan actualmente en el mundo en relación a las entidades de servicios financieros y ante lo cual es indispensable aceptar esta realidad son:

La nueva tecnología bancaria basada en servicios web/Banca Móvil (que permiten acceder a un sinnúmero de servicios financieros sin necesidad de la presencia física del cliente, sumado a las nuevas tecnologías que impulsa los medios de pago electrónicos son los principales herramientas que de apoco se convierten en un estándar en el sistema financiero a nivel mundial.

4.2.3 Clientes

Análisis de los socios y clientes

En términos generales el mercado objetivo de la cooperativa son todos aquellos socios y clientes que demandan créditos para solventar alguna necesidad económica, o a su vez todos aquellos socios que deseen contar con un programa de ahorros sistemático en la institución.

En cuanto a las colocaciones de créditos se definió que empleados públicos y privados, comerciantes, microempresarios agricultores y transportistas son los más recurrentes de solicitar créditos.

Perfil de clientes actuales y futuros

En consenso se acordó que el típico socio de la cooperativa reúne las siguientes características.

- Mayores de 35 años
- Sexo indistinto
- Ingresos fijos
- Funcionario público y comerciante
- Educación secundaria
- Ingresos entre \$300 y \$1000 dólares x mes

Como sugerencia y como parte de una estrategia efectiva de comunicación es el desarrollo de una imagen de su cliente tipo asociada a los servicios de la cooperativa para que sea comunicada al exterior a través de los medios publicitarios. Lo que hace que los potenciales clientes se imaginen así mismos encajados en una imagen positiva vinculada a la cooperativa.

Reflexionando sobre los clientes del futuro de la cooperativa sin duda serán los hijos de los socios actuales que contarán con un atributo muy importante, serán más tecnológicos y educados, lo cual representa una serie de retos para poder llegar a ellos.

4.2.4 Competencia

Análisis de la Competencia

Los factores que están vinculados específicamente con el sector financiero en el cantón Cumandá, en el que la COAC LUCHA CAMPESINA LTDA, se desenvuelve se logró determinar que solo existe un principal competidor que es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

Ventajas de la Competencia:

- Ofrecen tasas altas de depósitos a plazo fijo
- Otorga créditos sin encaje por lo que no están reguladas.
- Tasas son muchos más bajas
- Tienen una cobertura aceptable

Desventajas de la Competencia:

- Representan mayor riesgo al no ser controladas
- Gobierno corporativo
- Desorganización
- Mayor inestabilidad

Organismos de Control

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda, del cantón Cumandá se encuentra controlada principalmente de los siguientes organismos de control:

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
- Constitución de la República del Ecuador
- Código de Trabajo

4.2.5 Análisis FODA

El FODA, Se aplicó como una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea la Cooperativa, muy útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee la misma.

Tabla 26: Matriz FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Captación de nuevos socios que permitirá la entrega de nuevos créditos.	Un bajo crecimiento económico productivo
Formación empresarial para mejoramiento económico social del usuario	El retraso y limitación en servicios de la entidad obliga el retiro de socios de la entidad
Facilitar una tarjeta de débito en convenios con bancos u otras instituciones	Diversidad en los productos o servicios financieros por parte de la competencia
Alianzas con empresas estratégicas	Sobre endeudamiento de los usuarios.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Control de riesgos crediticios	Falta Publicidad en sectores rurales
Los trabajadores están amparados por el ministerio de trabajo	Falta de oportunidad en el cumplimiento de procesos de crédito
Los empleados de la cooperativa son activos, creativos y dinámicos	Socializar nuevos créditos
Tasas de interés adecuadas y competitivas.	Rotación de personal

Elaborador por: Gabriel Vique

Tabla 27: Matriz de variables del FODA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		Captación de nuevos socios que permitirá la entrega de nuevos créditos.	Un bajo crecimiento económico productivo
		Formación empresarial para mejoramiento económico social del usuario	El retraso y limitación en servicios de la entidad obliga el retiro de socios de la entidad
		Facilitar una tarjeta de débito en convenios con bancos u otras instituciones	Diversidad en los productos o servicios financieros por parte de la competencia
		Alianzas con empresas estratégicas	Sobre endeudamiento de los usuarios.
		FO	FA
FORTALEZAS	Control de riesgos crediticios	Implementar créditos accesibles a los nuevos usuarios con un control crediticio adecuado.	Incentivar la producción económica mitigando los riesgos
	Los trabajadores están amparados por el ministerio de trabajo	Fortalecer el código del trabajo empresarial para el usuario y el empleado de la coac.	Los trabajadores deben dar un servicio ágil y rápido.
	Los empleados de la cooperativa son activos, creativos y dinámicos	Incentivar a los empleados con remuneraciones y tarjetas de descuentos con otras instituciones	Los servicios financieros deben atraer a nuevos usuarios en vista de la competencia
	Tasas de interés adecuadas y competitivas.	Hacer nueva alianzas con empresas estratégicas con tasas de interés acorde a lo requieren.	Otorgar nuevos crédito para que cancelen el crédito que está vencido y dar seguimiento.
		DO	DA
DEBILIDADES	Falta Publicidad en sectores rurales	Por la falta de publicidad hemos captado pocos usuarios	La competencia tiene más publicidad en los diferentes sectores donde se encuentran
	Falta de oportunidad en el cumplimiento de procesos de crédito.	Procesos crediticios con nuevo sistema de concesión de crédito	Dar seguimiento a los procesos de cobranza evita el problema de liquidez
	Socializar nuevos créditos	Llegar a más usuarios con diferentes tipos de créditos	Verificar la legitimidad de los créditos que ofertan la competencia
	Rotación de personal	Falta de capacitación a los empleados que mejoren la atención a los usuarios.	Llevar un control adecuado y dar seguimiento a los usuarios que están endeudados.

Elaborador por: Gabriel Vique

4.2.1.1 Análisis vertical

Se presenta el análisis vertical del Balance General:

Tabla 28: Análisis Vertical del Balance General						
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LUCHA CAMPESINA" LTDA						
BALANCE GENERAL						
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2017-2018						
Cuenta Contable	AÑO 1			AÑO 2		
	2017	GRUPOS	TOTAL	2018	GRUPOS	TOTAL
ACTIVO	\$ 24.930.718,88		100,00%	\$ 28.928.921,60		100,00%
FONDOS DISPONIBLES	\$ 1.995.324,93	100,00%	8,00%	\$ 2.042.375,14	100,00%	7,06%
CAJA	\$ 255.735,49	12,82%	1,03%	\$ 299.672,57	14,67%	1,04%
EFFECTIVO	\$ 254.785,49	12,77%	1,02%	\$ 298.722,57	14,63%	1,03%
CAJA CHICA	\$ 950,00	0,05%	0,00%	\$ 950,00	0,05%	0,00%
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINAN.	\$1.737.577,38	87,08%	6,97%	\$1.713.320,84	83,89%	5,92%
Banco Central del Ecuador	\$ 264.627,77	13,26%	1,06%	\$ 387.169,33	18,96%	1,34%
BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES	\$1.241.503,66	62,22%	4,98%	\$1.271.402,30	62,25%	4,39%
INSTIT. DEL SECT. FINAN.POPULAR Y SOLIDAR. LOCALES	\$ 231.445,95	11,60%	0,93%	\$ 54.749,21	2,68%	0,19%
EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	\$ 2.012,06	0,10%	0,01%	\$ 29.381,73	1,44%	0,10%
Efectos de Cobro Inmediato	\$ 2.012,06	0,10%	0,01%	\$ 29.381,73	1,44%	0,10%
INVERSIONES	\$4.277.240,02	100,00%	17,16%	\$ 3.447.297,14	100,00%	11,92%
DISP. VENTA DE ENTIDADES DEL SECT. PRIVA Y SFPS	\$3.997.565,13	93,46%	16,03%	\$ 3.447.297,14	100,00%	11,92%
MANTENIDAS HAST. VENC. DE ENT SECT. PRI. Y SFPS	\$ 279.674,89	6,54%	1,12%		0,00%	0,00%
CARTERA DE CREDITOS	\$17.411.725,39	100,00%	69,84%	\$ 22.306.594,19	100,00%	77,11%
Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	\$ 4.601.533,79	26,43%	18,46%	\$ 6.329.601,52	28,38%	21,88%
Cartera de créditos inmobiliario por vencer	\$ 219.840,09	1,26%	0,88%	\$ 177.287,63	0,79%	0,61%
Cartera de Microcrédito por vencer	\$12.533.469,45	71,98%	50,27%	\$ 16.044.200,37	71,93%	55,46%
Cartera de créditos de consumo ordinario por vencer	\$ 92.612,32	0,53%	0,37%	\$ 23.483,14	0,11%	0,08%
Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada por vencer	\$ 10.310,97	0,06%	0,04%	-	0,00%	0,00%
Cartera de Microcrédito refinanciada por vencer	\$ 33.596,56	0,19%	0,13%	\$ 22.753,77	0,10%	0,08%
Cartera de Microcrédito reestructurada por vencer	\$ 2.669,10	0,02%	0,01%	\$ 564,65	0,00%	0,00%
Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	\$ 26.135,87	0,15%	0,10%	\$ 35.225,45	0,16%	0,12%
Cartera de créditos inmobiliario que no devenga intereses	\$ 4.523,01	0,03%	0,02%	-	0,00%	0,00%
Cartera de Microcrédito que no devenga intereses	\$ 317.979,55	1,83%	1,28%	\$ 194.629,80	0,87%	0,67%
Cartera de créditos de consumo ordinario que no devenga intereses	\$ 4.380,76	0,03%	0,02%	-	0,00%	0,00%
Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	\$ 12.740,87	0,07%	0,05%	\$ 16.137,16	0,07%	0,06%
Cartera de créditos inmobiliaria vencida	\$ 769,21	0,00%	0,00%	\$ 1,00	0,00%	0,00%
Cartera de Microcrédito vencida	\$ 331.681,32	1,90%	1,33%	\$ 328.208,62	1,47%	1,13%
Cartera de créditos de consumo ordinario vencida	\$ 266,88	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	\$(780.784,36)	-4,48%	-3,13%	\$(865.498,92)	-3,88%	-2,99%
(Cartera de crédito comercial prioritario)	-	0,00%	0,00%	-	0,00%	0,00%
(Cartera de crédito de consumo prioritario)	\$(65.691,77)	-0,38%	-0,26%	\$(113.674,58)	-0,51%	-0,39%

(Cartera de crédito inmobiliario)	\$ (6.272,86)	-0,04%	-0,03%	\$ (25.335,75)	-0,11%	-0,09%
(Cartera de Microcrédito)	\$ (628.722,91)	-3,61%	-2,52%	\$ (648.476,00)	-2,91%	-2,24%
(Cartera de crédito de consumo ordinario)	\$ (897,83)	-0,01%	0,00%	\$ (437,18)	0,00%	0,00%
(Cartera de crédito refinanciada)	\$ (896,07)	-0,01%	0,00%	\$ (299,66)	0,00%	0,00%
(Cartera de crédito reestructurada)	\$ (1.252,97)	-0,01%	-0,01%	\$ (225,80)	0,00%	0,00%
(Provisión genérica voluntaria)	\$ (77.049,95)	-0,44%	-0,31%	\$ (77.049,95)	-0,35%	-0,27%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 364.046,31	100,00%	1,46%	\$ 319.906,10	100,00%	1,11%
INTERESES POR COBRAR DE INVERSIONES	\$ 23.672,53	6,50%	0,09%	\$ 22.854,08	7,14%	0,08%
DISPONIBLES PARA LA VENTA	\$ 20.099,15	5,52%	0,08%	\$ 22.854,08	7,14%	0,08%
MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO	\$ 3.573,38	0,98%	0,01%	-	0,00%	0,00%
INTERESES POR COBRAR CARTERA DE CREDITOS	\$ 200.737,85	55,14%	0,81%	\$ 250.618,67	78,34%	0,87%
Cartera de créditos de consumo prioritario	\$ 45.895,85	12,61%	0,18%	\$ 62.441,26	19,52%	0,22%
Cartera de créditos de inmobiliario	\$ 1.538,52	0,42%	0,01%	\$ 1.493,28	0,47%	0,01%
Cartera de crédito para la microempresa	\$ 151.854,83	41,71%	0,61%	\$ 186.066,31	58,16%	0,64%
Cartera de créditos consumo ordinario	\$ 868,56	0,24%	0,00%	\$ 303,01	0,09%	0,00%
CARTERA DE CREDITO REFINANCIADA	\$ 557,85	0,15%	0,00%	\$ 310,10	0,10%	0,00%
Cartera de créditos reestructurada	\$ 22,24	0,01%	0,00%	\$ 4,71	0,00%	0,00%
PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	\$ 27.600,24	7,58%	0,11%	\$ 24.424,24	7,63%	0,08%
GASTOS JUDICIALES	\$ 27.600,24	7,58%	0,11%	\$ 24.424,24	7,63%	0,08%
CUENTAS POR COBRAR VARIAS	\$ 136.842,78	37,59%	0,55%	\$ 50.320,32	15,73%	0,17%
ARRENDAMIENTOS	\$ 2.500,00	0,69%	0,01%	\$ 2.500,00	0,78%	0,01%
OTRAS	\$ 134.342,78	36,90%	0,54%	\$ 47.820,32	14,95%	0,17%
(PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR)	\$ (24.807,09)	-6,81%	-0,10%	\$ (28.311,21)	-8,85%	-0,10%
(PROVISION INTERES.Y COMISION.POR COBRAR)	\$ (287,23)	-0,08%	0,00%	\$ (914,16)	-0,29%	0,00%
(PROVISION OTRAS CUENTAS POR COBRAR)	\$ (24.519,86)	-6,74%	-0,10%	\$ (27.397,05)	-8,56%	-0,09%
BIENES ADJUDICADOS POR PAGO Y NO UTILI.POR LA INST	\$ 16.136,70	100,00%	0,06%	\$ 16.136,70	100,00%	0,06%
BIENES ADJUDICADOS POR PAGO	\$ 19.394,70	120,19%	0,08%	\$ 19.394,70	120,19%	0,07%
TERRENOS	\$ 19.394,70	120,19%	0,08%	\$ 19.394,70	120,19%	0,07%
Bienes no utilizados por la institución	\$ 16.136,70	100,00%	0,06%	\$ 16.136,70	100,00%	0,06%
Terrenos	\$ 16.136,70	100,00%	0,06%	\$ 16.136,70	100,00%	0,06%
(PROVISION PARA BIENES ADJUDIC POR PAGO)	\$ (19.394,70)	-120,19%	-0,08%	\$ (19.394,70)	-120,19%	-0,07%
(Provisión para bienes adjudicados)	\$ (19.394,70)	-120,19%	-0,08%	\$ (19.394,70)	-120,19%	-0,07%
PROPIEDADES Y EQUIPO	\$ 592.903,72	100,00%	2,38%	\$ 571.822,89	100,00%	1,98%
TERRENOS	\$ 71.293,89	12,02%	0,29%	\$ 71.293,89	12,47%	0,25%
EDIFICIOS	\$ 399.967,86	67,46%	1,60%	\$ 399.967,86	69,95%	1,38%
MUEBLES,ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	\$ 202.568,57	34,17%	0,81%	\$ 223.292,88	39,05%	0,77%
EQUIPOS DE COMPUTACION	\$ 178.079,60	30,04%	0,71%	\$ 193.988,33	33,92%	0,67%
UNIDADES DE TRANSPORTE	\$ 44.996,92	7,59%	0,18%	\$ 44.996,92	7,87%	0,16%
OTROS	\$ 85.504,44	14,42%	0,34%	\$ 95.970,28	16,78%	0,33%
(DEPRECIACION ACUMULADA)	\$ (389.507,56)	-65,69%	-1,56%	\$ (457.687,27)	-80,04%	-1,58%
(EDIFICIOS)	\$ (80.466,81)	-13,57%	-0,32%	\$ (89.132,76)	-15,59%	-0,31%
MUEBLES ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	\$ (86.463,63)	-14,58%	-0,35%	\$ (108.643,24)	-19,00%	-0,38%
(EQUIPOS DE COMPUTACION)	\$ (135.768,22)	-22,90%	-0,54%	\$ (162.020,94)	-28,33%	-0,56%
(UNIDADES DE TRANSPORTE)	\$ (42.150,64)	-7,11%	-0,17%	\$ (44.422,41)	-7,77%	-0,15%
(OTROS)	\$ (44.658,26)	-7,53%	-0,18%	\$ (53.467,92)	-9,35%	-0,18%

OTROS ACTIVOS	\$ 273.341,81	100,00%	1,10%	\$ 224.789,44	100,00%	0,78%
INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	\$ 39.135,36	14,32%	0,16%	\$ 43.691,45	19,44%	0,15%
EN OTROS ORGANISMOS INTEGRAC.COOPERATIVA	\$ 39.135,36	14,32%	0,16%	\$ 43.691,45	19,44%	0,15%
GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	\$ 570,00	0,21%	0,00%	\$ 420,00	0,19%	0,00%
OTROS	\$ 1.710,00	0,63%	0,01%	\$ 3.390,00	1,51%	0,01%
(AMORTIZACION DE GASTOS ANTICIPADOS)	\$ (1.140,00)	-0,42%	0,00%	\$ (2.970,00)	-1,32%	-0,01%
GASTOS DIFERIDOS	\$ 157.720,50	57,70%	0,63%	\$ 110.981,66	49,37%	0,38%
PROGRAMAS DE COMPUTACION	\$ 302.067,66	110,51%	1,21%	\$ 351.761,00	156,48%	1,22%
GASTOS DE ADECUACION	\$ 191.549,41	70,08%	0,77%	\$ 183.749,73	81,74%	0,64%
OTROS	\$ 49.204,56	18,00%	0,20%	\$ 48.972,28	21,79%	0,17%
(AMORTIZACION ACUMUL.GASTOS DIFERIDOS)	\$ (385.101,13)	-140,89%	-1,54%	\$ (473.501,35)	-210,64%	-1,64%
MATERIALES.MERCADERIAS E INSUMOS	\$ 40.301,58	14,74%	0,16%	\$ 34.670,73	15,42%	0,12%
PROVEEDURIA	\$ 40.301,58	14,74%	0,16%	\$ 34.670,73	15,42%	0,12%
OTROS	\$ 36.056,12	13,19%	0,14%	\$ 36.485,00	16,23%	0,13%
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO-IVA	\$ 402,33	0,15%	0,00%	\$ 46,52	0,02%	0,00%
OTROS IMPUESTOS	\$ 30.653,79	11,21%	0,12%	\$ 31.438,48	13,99%	0,11%
DEPOSITOS EN GARANTIA Y PARA IMPORTACIONES	\$ 5.000,00	1,83%	0,02%	\$ 5.000,00	2,22%	0,02%
(PROVISION PARA OTROS ACTIVOS IRRECUPERABLES)	\$ (441,75)	-0,16%	0,00%	\$ (1.459,40)	-0,65%	-0,01%
(PROVIS.VALUAC.INVERS.ACCION.Y PARTICIPAC)	\$ (391,35)	-0,14%	0,00%	-	0,00%	0,00%
(PROVISION PARA OTROS ACTIVOS)	(50,40)	-0,02%	0,00%	\$ (1.459,40)	-0,65%	-0,01%
PASIVO	\$ 20.811.148,12		100,00%	\$ 24.078.831,97		100,00%
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$ 19.563.767,46	100,00%	94,01%	\$ 23.046.225,92	100,00%	95,71%
DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 9.157.991,66	46,81%	44,01%	\$ 10.893.724,35	47,27%	45,24%
DEPOSITOS DE AHORRO	\$ 9.076.298,13	46,39%	43,61%	\$ 10.853.529,32	47,09%	45,07%
OTROS DEPOSITOS	\$ 38.067,85	0,19%	0,18%	\$ 6.650,00	0,03%	0,03%
DEPOSITOS POR CONFIRMAR	\$ 43.625,68	0,22%	0,21%	\$ 33.545,03	0,15%	0,14%
DEPOSITOS A PLAZO	\$ 9.692.234,48	49,54%	46,57%	\$ 11.759.126,31	51,02%	48,84%
DEPOSITOS RESTRINGIDOS	\$ 713.541,32	3,65%	3,43%	\$ 393.375,26	1,71%	1,63%
OBLIGACIONES INMEDIATAS	\$ 2.420,86	100,00%	0,01%	\$ 5.472,13	100,00%	0,02%
GIROS,TRANSFERENCIAS Y COBRANZAS POR PAGAR	\$ 2.420,86	100,00%	0,01%	\$ 5.472,13	100,00%	0,02%
GIROS Y TRANSFERENCIAS	\$ 2.138,51	88,34%	0,01%	\$ 1.900,58	34,73%	0,01%
COBRANZAS	\$ 282,35	11,66%	0,00%	\$ 3.571,55	65,27%	0,01%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 726.532,27	100,00%	3,49%	\$ 869.971,76	100,00%	3,61%
INTERESES POR PAGAR	\$ 221.811,01	30,53%	1,07%	\$ 250.480,32	28,79%	1,04%
DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 3.851,38	0,53%	0,02%	\$ 3.236,05	0,37%	0,01%
Depósitos a plazo	\$ 217.028,77	29,87%	1,04%	\$ 247.069,81	28,40%	1,03%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 896,00	0,12%	0,00%	\$ 139,60	0,02%	0,00%
OTROS	\$ 34,86	0,00%	0,00%	\$ 34,86	0,00%	0,00%
OBLIGACIONES PATRONALES	\$ 138.769,31	19,10%	0,67%	\$ 229.883,84	26,42%	0,95%
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 20.283,20	2,79%	0,10%	\$ 20.358,69	2,34%	0,08%
APORTES AL IESS	\$ 13.751,67	1,89%	0,07%	\$ 14.630,74	1,68%	0,06%
FONDO DE RESERVA IESS	\$ 858,74	0,12%	0,00%	\$ 452,73	0,05%	0,00%
PARTICIPACION A EMPLEADOS	\$ 49.781,19	6,85%	0,24%	\$ 116.187,11	13,36%	0,48%
OTRAS	\$ 54.094,51	7,45%	0,26%	\$ 78.254,57	9,00%	0,32%
RETENCIONES	\$ 132.266,35	18,21%	0,64%	\$ 127.899,57	14,70%	0,53%

RETENCIONES FISCALES	\$ 8.020,57	1,10%	0,04%	\$ 8.278,40	0,95%	0,03%
OTRAS RETENCIONES	\$ 124.245,78	17,10%	0,60%	\$ 119.621,17	13,75%	0,50%
CONTRIBUCIONES,IMPUESTOS Y MULTAS	\$ 73.050,77	10,05%	0,35%	\$ 183.911,87	21,14%	0,76%
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 62.060,55	8,54%	0,30%	\$ 171.275,44	19,69%	0,71%
OTRAS CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS	\$ 10.990,22	1,51%	0,05%	\$ 12.636,43	1,45%	0,05%
CUENTAS POR PAGAR VARIAS	\$ 160.634,83	22,11%	0,77%	\$ 77.796,16	8,94%	0,32%
CHEQUES GIRADOS NO COBRADOS	\$ 100,00	0,01%	0,00%	\$ 100,00	0,01%	0,00%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 160.534,83	22,10%	0,77%	\$ 77.696,16	8,93%	0,32%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 517.928,26	100,00%	2,49%	\$ 156.828,73	100,00%	0,65%
OBLIG.CON ENTIDAD.FINANC.DEL SECTOR PUBLICO	\$ 517.928,26	100,00%	2,49%	\$ 156.828,73	100,00%	0,65%
OTROS PASIVOS	\$ 499,27	100,00%	0,00%	\$ 333,43	0,21%	0,00%
OTROS	\$ 499,27	100,00%	0,00%	\$ 333,43	0,21%	0,00%
SOBRANTES DE CAJA	\$ 499,27	100,00%	0,00%	\$ 333,43	0,21%	0,00%
PATRIMONIO	\$ 3.838.092,70		100,00%	4.850.089,63		100,00%
CAPITAL SOCIAL	\$ 2.231.929,08	100,00%	58,15%	2.164.434,94	100,00%	44,63%
APORTES DE SOCIOS	\$ 2.231.929,08	100,00%	58,15%	2.164.434,94	100,00%	44,63%
RESERVAS	\$ 1.376.322,52	100,00%	35,86%	1.968.695,31	100,00%	40,59%
FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL	\$ 1.375.796,00	99,96%	35,85%	1.968.168,79	99,97%	40,58%
RESERVA LEGAL IRREPARTIBLE	\$ 1.278.329,45	92,88%	33,31%	1.870.702,24	95,02%	38,57%
DONACIONES	\$ 97.466,55	7,08%	2,54%	97.466,55	4,95%	2,01%
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$ 526,52	0,04%	0,01%	526,52	0,03%	0,01%
SUPERAVIT POR VALUACIONES	\$ 229.841,10	100,00%	5,99%	229.841,10	100,00%	4,74%
SUPERAVIT POR VALUACION PROPIED.EQUIPOS Y OTROS	\$ 229.841,10	100,00%	5,99%	229.841,10	100,00%	4,74%
RESULTADOS	\$225.645,40	0,00%	0,00%	487.118,28	100,00%	10,04%
UTILIDAD O EXCEDENTE DEL EJERCICIO	\$225.645,40	0,00%	0,00%	487.118,28	100,00%	10,04%

Fuente: COAC LUCHA CAMPESINA LTDA.

Elaborado por: Gabriel Vique

Tabla 29: Estado de resultados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA LTDA

ESTADO DE RESULTADOS

Del 1 de Enero al 31 Diciembre 2017-2018

Cuentas	2017	%	2018	%
Ingresos \$	\$ 3.448.108,63	100,00%	\$ 4.208.263,15	100,00%
Intereses y descuentos ganados	\$ 3.317.074,86	96,20%	\$ 4.006.709,44	95,21%
Intereses causados	\$-1.104.901,86	-32,04%	\$ 1.268.248,94	30,14%
MARGEN NETO DE INTERESES	\$ 2.212.173,00	64,16%	\$ 2.738.460,50	65,07%
Comisiones ganadas	\$ 6.785,70	0,20%	\$ 6.600,31	0,16%
Ingresos por servicios	\$48.690,60	1,41%	\$ 67.875,40	1,61%
Comisiones causadas	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Utilidades financieras	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Pérdidas financieras	0,00	0,00%	0,00	0,00%
MARGEN BRUTO FINANCIERO	\$ 2.267.649,30	65,77%	\$ 2.812.936,21	66,84%
Provisiones	\$ 214.501,15	6,22%	\$ 212.540,08	5,05%
MARGEN NETO FINANCIERO	\$ 2.053.148,15	59,54%	\$ 2.600.396,13	61,79%
Gastos de operación	\$ 1.780.241,98	51,63%	\$ 1.952.437,37	46,40%
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	\$ 272.906,17	7,91%	\$ 647.958,76	15,40%
Otros ingresos operacionales	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Otras pérdidas operacionales	0,00	0,00%	0,00	0,00%
MARGEN OPERACIONAL	\$ 272.906,17	7,91%	\$ 647.958,76	15,40%
Otros ingresos	\$ 75.557,47	2,19%	\$ 127.078,00	3,02%
Otros gastos y pérdidas	\$ 843,02	0,02%	\$ 455,93	0,01%
GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 347.620,62	10,08%	\$ 774.580,83	18,41%
Impuestos y participación a empleados	\$ 121.975,22	3,54%	\$ 287.462,55	6,83%
GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$ 225.645,40	6,54%	\$ 487.118,28	11,58%

Fuente: COAC LUCHA CAMPESINA LTDA

Elaborado por: Gabriel Vique.

- **Activos**

Tabla 30: Fondos Disponibles

Cuenta Contable	AÑO 1		AÑO 2	
	2017	GRUPOS	2018	GRUPOS
FONDOS DISPONIBLES	\$ 1.995.324,93	100,0%	\$2.042.375,14	100,00%
CAJA	\$ 255.735,49	12,82%	\$299.672,57	14,67%
BANCOS	\$1.737.577,38	87,08%	\$1.713.320,84	83,89%
EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	\$ 2.012,06	0,10%	\$29.381,73	1,44%

Fuente: COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: Gabriel Vique

Análisis

Los fondos disponibles en el año 2017 es \$1.995.324,93 el cual representa el 100,00% en comparación del año 2018 es de \$ 2.042.375,14 con un porcentaje de 100,00% esto refleja que en los activos totales si hay disponibilidad de fondos en la cuenta caja así como el pago de los préstamos otorgados.

La cuenta Caja para el año 2017 presenta valores por \$ 255.735,49 y representativa del 12,82% mientras que al final 2018 presenta valores por \$ 299.672,57 y representativa del 14,67% esto significa que se incrementó en un 1,85% y eso quiere decir que si hay dinero en efectivo disponible.

La cuenta Bancos presenta un valor de \$ 1.737.577,38 con un porcentaje del 87,08% en el año 2017 en comparación al año 2018 de \$ 1.713.320,84 y un 83,89% siendo la cuenta con mayor riesgo, esto se puede decir que el dinero en efectivo con la que cuenta la cooperativa no se encuentra en movimiento constante ya que existe un decremento en el último año.

La cuenta de Cobro Inmediato tiene el valor de \$ 2.012,06 representa el 0,10% en comparación para el año 2018 que es de \$ 29.381,73 dando un porcentaje del 1,44%, esto significa que la cooperativa ha recuperado las cuentas por cobrar a clientes las mismas son depositadas en los Bancos como medida de seguridad.

Tabla 31: Cartera de créditos

Cuenta Contable	Año 1		Año 2	
	2017	GRUPOS	2018	GRUPOS
Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	\$ 4.601.533,79	26,43%	\$6.329.601,52	28,38%
Cartera de Microcrédito por vencer	\$12.533.469,45	71,98%	\$16.044.200,37	71,93%
Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada por vencer	\$10.310,97	0,06%	--	0,00%
(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	\$(780.784,36)	-4,48%	\$(865.498,92)	-3,88%

Fuente: COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: Gabriel Vique

Análisis

La Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer tiene un monto de \$ 4.601.533,79 con un porcentaje de 26,43% registrado en el año 2017 en comparación para el año 2018 que el monto de dinero es de \$ 6.329.601,52 dando un porcentaje de 28,38% se puede decir que se incrementó en un 2% este incremento se debe a que los créditos están cancelando a tiempo.

La cartera de crédito de la cooperativa representa en su gran mayoría por la Cartera de microcrédito por vencer en el 2018 con valores de \$ 16.044.200,37 y participación del 71,93% en comparación al 2017 que fue de 71,98% lo que nos da a entender que se mantienen los microcréditos y los usuarios tienen más acogida a este tipo de crédito.

La Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada por nos muestra en el año 2017 un cantidad de \$10.310,97 provocando un porcentaje de 0,06% en cambio el año 2018 se puede evidenciar que existe una eliminación de dicha cartera lo que se puede decir este tipo de crédito para el 2018 no ha superado ese déficit del año anterior.

- **Pasivos**

Tabla 32: Obligaciones con el público

Cuenta Contable	AÑO 1		AÑO 2	
	2017	GRUPOS	2018	GRUPOS
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$19.563.767,46	100%	\$23.046.225,92	100%
DEPÓSITOS A LA VISTA	\$9.157.991.66	46.81%	\$10.893.724.35	47.27%
DEPÓSITOS DE AHORRO	\$9.076.298.13	46.39%	\$10.853.529.32	47.09%
DEPÓSITOS A PLAZO	\$9.692.234.48	49,59%	\$11.759126.31	51.02%
DEPÓSITOS RESTRINGIDO	\$713.541.32	3.65%	\$393.375.26	1.71%

Fuente: COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: Gabriel Vique

Análisis

La cuenta obligaciones con el público para el año 2017 tiene un monto de \$ 19.563.767,46 mientras que en el año 2018 se incrementó en \$ 23.046.225,92 esto se debe a que los fondos recibidos en depósito y obligaciones con el público en general.

Mientras tanto los depósitos a la vista en el 2017 tiene un porcentaje de 46.81% que equivale a \$ 9.157.991.66 en comparación del 2018 que es de 47.27% que equivale en \$ 10.893.724.35 se puede evidenciar un incremento en base que no se mantiene las obligaciones con los socios.

Los depósitos de ahorro se muestra para el año 2017 es de \$ 9.076.298.13 con un porcentaje de 46.39% en comparación para el año 2018 con una cantidad de \$ 10.853.529.32 con un porcentaje de 47.09% los cuales nos ayuda a incremento de dinero en el mercado.

Depósitos a plazo en el año 2017 muestra \$9.692.234.48 con un porcentaje de 49,59% en comparación al año 2018 que tiene un porcentaje de \$11.759126.31 con un porcentaje 51.02% se puede evidenciar el incremento de devolución del mercado en la rotación dl dinero con un beneficio mutuo.

Depósitos restringido indica un cantidad de dinero de \$713.541.32 con un porcentaje de 3.65% en comparación para el año 2018 de \$393.375.26 con un porcentaje de 1.71%

se puede comparar y considerar una disminución de obligaciones de la institución con terceros.

- **Cuentas por Pagar.**

Cuenta Contable	AÑO 1		AÑO 2	
	2017	GRUPOS	2018	GRUPOS
Cuentas por Pagar	\$726.532.27	3.50%	\$869.971.76	3.61%
Intereses por Pagar	\$221.811.01	1.07%	\$250.480.32	1.04%

Fuente: COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: Gabriel Vique

Análisis

Las cuentas por pagar en el año 2017 tuvieron una participación del 3.50 % equivalente a \$ 726.532.27 mientras que en el año 2018 un 3.61% equivalente a \$ 869.971.76 del total del pasivo se observa un incremento obligaciones patronales en el 2018 mientras los intereses por pagar tuvo un decremento en el año 2018 que fue de 1.04% esto nos quiere decir que estamos pagando en efectivo al IESS por concepto de contribuciones impuestos, multas.

- **Patrimonio**

Tabla 33: Capital social

Cuenta Contable	AÑO 1		AÑO 2	
	2017	GRUPOS	2018	GRUPOS
Capital Social	\$2.231.929,08	58,15%	\$2.164.434,94	44,63%
Reservas	\$1.376.322,52	35,86%	\$1.968.695,31	40,59%
Resultado del Ejercicio	\$225.645.40	5.57%	\$487.118.28	10.04%

Fuente: COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: Gabriel Vique

Análisis

Capital Social: En el año 2017 presento un 58.15% esto equivale al \$ 2.231.929.08 del total de los pasivos mientras en el año 2018 hubo un decremento de 44.63% equivale a

\$ 2.164.434.94 se puede decir que el aporte de los socios está disminuyendo en lo que va del año 2018.

Reservas: Podemos decir que la reservas en el año 2017 tuvo un 35.86% que equivale a \$ 1.376.322.52 y en el año 2018 se incrementó en un 40.59% que equivale a \$ 1.968.695.31 podemos encontrar dentro de las reservas a el fondo irreparable conjuntamente con la reserva legal irrepartible.

Resultado del Ejercicio: En el año 2017 las utilidades representa un 5.87% equivalente a \$ 225.645.40 en cambio en el 2018 tenemos un 10.04% equivalente a \$ 487.118.28 lo que se incrementó y se mantuvo una adecuada administración en la cooperativa.

Tabla 34: Análisis Horizontal del Balance General

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LUCHA CAMPESINA" LTDA				
BALANCE GENERAL				
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2017-2018				
Cuenta Contable	2017	ABSOLUTA	RELATIVA	2018
ACTIVO	\$ 24.930.718,88	\$3.998.202,72	16,04%	\$28.928.921,60
FONDOS DISPONIBLES	\$1.995.324,93	\$47.050,21	2,36%	\$ 2.042.375,14
CAJA	\$ 255.735,49	\$43.937,08	17,18%	\$299.672,57
EFFECTIVO	\$ 254.785,49	\$43.937,08	17,24%	\$298.722,57
CAJA CHICA	\$ 950,00	0,00	0,00%	\$950,00
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINAN.	\$1.737.577,38	\$(24.256,54)	-1,40%	\$1.713.320,84
Banco Central del Ecuador	\$ 264.627,77	\$122.541,56	46,31%	\$ 387.169,33
BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES	\$1.241.503,66	\$29.898,64	2,41%	\$1.271.402,30
INSTIT. DEL SECT. FINAN.POPULAR Y SOLIDAR. LOCALES	\$ 231.445,95	\$(176.696,74)	-76,34%	\$54.749,21
EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	\$ 2.012,06	\$27.369,67	1360,28%	\$29.381,73
Efectos de Cobro Inmediato	\$2.012,06	\$ 27.369,67	1360,28%	\$29.381,73
INVERSIONES	\$4.277.240,02	\$(829.942,88)	-19,40%	\$3.447.297,14
DISP. VENTA DE ENTIDADES DEL SECT. PRIVA Y SFPS	\$3.997.565,13	\$(550.267,99)	-13,77%	\$3.447.297,14
MANTENIDAS HAST. VENC. DE ENT SECT. PRI. Y SFPS	\$ 279.674,89		-100,00%	
CARTERA DE CREDITOS	\$17.411.725,39	\$4.894.868,80	28,11%	\$22.306.594,19
Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	\$ 4.601.533,79	\$1.728.067,73	37,55%	\$6.329.601,52
Cartera de créditos inmobiliario por vencer	\$219.840,09	\$(42.552,46)	-19,36%	\$177.287,63
Cartera de Microcrédito por vencer	\$12.533.469,45	\$3.510.730,92	28,01%	\$16.044.200,37
Cartera de créditos de consumo ordinario por vencer	\$ 92.612,32	\$(69.129,18)	-74,64%	\$23.483,14
Cartera de créditos de consumo prioritario refinanciada por vencer	\$10.310,97		-100,00%	-
Cartera de Microcrédito refinanciada por vencer	\$33.596,56	\$(10.842,79)	-32,27%	\$22.753,77
Cartera de Microcrédito reestructurada por vencer	\$ 2.669,10	\$(2.104,45)	-78,84%	\$564,65
Cartera de créditos de consumo prioritario que no devenga intereses	\$26.135,87	\$ 9.089,58	34,78%	\$35.225,45
Cartera de créditos inmobiliario que no devenga intereses	\$4.523,01		-100,00%	-

Cartera de Microcrédito que no devenga intereses	\$317.979,55	\$(123.349,75)	-38,79%	\$194.629,80
Cartera de créditos de consumo ordinario que no devenga intereses	\$ 4.380,76		-100,00%	-
Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	\$12.740,87	\$3.396,29	26,66%	\$16.137,16
Cartera de créditos inmobiliaria vencida	\$ 769,21	\$(768,21)	-99,87%	\$1,00
Cartera de Microcrédito vencida	\$331.681,32	\$(3.472,70)	-1,05%	\$328.208,62
Cartera de créditos de consumo ordinario vencida	\$266,88		-100,00%	-
(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	\$(780.784,36)	\$ (84.714,56)	10,85%	\$(865.498,92)
(Cartera de crédito comercial prioritario)	-	-		-
(Cartera de crédito de consumo prioritario)	\$(65.691,77)	\$(47.982,81)	73,04%	\$(113.674,58)
(Cartera de crédito inmobiliario)	\$(6.272,86)	\$(19.062,89)	303,89%	\$(25.335,75)
(Cartera de Microcrédito)	\$(628.722,91)	\$(19.753,09)	3,14%	\$(648.476,00)
(Cartera de crédito de consumo ordinario)	\$(897,83)	\$460,65	-51,31%	\$(437,18)
(Cartera de crédito refinanciada)	\$(896,07)	\$596,41	-66,56%	\$(299,66)
(Cartera de crédito reestructurada)	\$ (1.252,97)	\$1.027,17	-81,98%	\$ (225,80)
(Provisión genérica voluntaria)	\$(77.049,95)	-	0,00%	\$(77.049,95)
CUENTAS POR COBRAR	\$364.046,31	\$(44.140,21)	-12,12%	\$319.906,10
INTERESES POR COBRAR DE INVERSIONES	\$ 23.672,53	\$(818,45)	-3,46%	\$22.854,08
DISPONIBLES PARA LA VENTA	\$20.099,15	\$ 2.754,93	13,71%	\$22.854,08
MANTENIDAS HASTA EL VENCIMIENTO	\$ 3.573,38		-100,00%	-
INTERESES POR COBRAR CARTERA DE CREDITOS	\$200.737,85	\$49.880,82	24,85%	\$250.618,67
Cartera de créditos de consumo prioritario	\$45.895,85	\$16.545,41	36,05%	\$62.441,26
Cartera de créditos de inmobiliario	\$1.538,52	\$ (45,24)	-2,94%	\$1.493,28
Cartera de crédito para la microempresa	\$151.854,83	\$34.211,48	22,53%	\$186.066,31
Cartera de créditos consumo ordinario	\$868,56	\$(565,55)	-65,11%	\$303,01
CARTERA DE CREDITO REFINANCIADA	\$557,85	\$ (247,75)	-44,41%	\$310,10
Cartera de créditos reestructurada	\$22,24	\$ (17,53)	-78,82%	\$4,71
PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES	\$27.600,24	\$ (3.176,00)	-11,51%	\$24.424,24
GASTOS JUDICIALES	\$27.600,24	\$(3.176,00)	-11,51%	\$24.424,24
CUENTAS POR COBRAR VARIAS	\$136.842,78	\$(86.522,46)	-63,23%	\$50.320,32
ARRENDAMIENTOS	\$2.500,00	-	0,00%	\$2.500,00
OTRAS	\$134.342,78	\$(86.522,46)	-64,40%	\$47.820,32
(PROVISION PARA CUENTAS POR COBRAR)	\$(24.807,09)	\$(3.504,12)	14,13%	\$(28.311,21)
(PROVISION INTERES.Y COMISION.POR COBRAR)	\$(287,23)	\$(626,93)	218,27%	\$(914,16)
(PROVISION OTRAS CUENTAS POR COBRAR)	\$(24.519,86)	\$ (2.877,19)	11,73%	\$(27.397,05)
BIENES ADJUDICADOS POR PAGO Y NO UTIL.POR LA INST	\$16.136,70	-	0,00%	\$16.136,70
BIENES ADJUDICADOS POR PAGO	\$19.394,70	-	0,00%	\$19.394,70
TERRENOS	\$19.394,70	-	0,00%	\$19.394,70
Bienes no utilizados por la institución	\$16.136,70	-	0,00%	\$16.136,70
Terrenos	\$16.136,70	-	0,00%	\$16.136,70
(PROVISION PARA BIENES ADJUDIC POR PAGO)	\$(19.394,70)	-	0,00%	\$(19.394,70)
(Provisión para bienes adjudicados)	\$ (19.394,70)	-	0,00%	\$(19.394,70)
PROPIEDADES Y EQUIPO	\$592.903,72	\$(21.080,83)	-3,56%	\$571.822,89
TERRENOS	\$ 71.293,89	-	0,00%	\$71.293,89
EDIFICIOS	\$399.967,86	-	0,00%	\$399.967,86
MUEBLES,ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	\$202.568,57	\$20.724,31	10,23%	\$223.292,88

EQUIPOS DE COMPUTACION	\$178.079,60	\$15.908,73	8,93%	\$193.988,33
UNIDADES DE TRANSPORTE	\$44.996,92	-	0,00%	\$44.996,92
OTROS	\$85.504,44	\$10.465,84	12,24%	\$95.970,28
(DEPRECIACION ACUMULADA)	\$(389.507,56)	\$(68.179,71)	17,50%	\$(457.687,27)
(EDIFICIOS)	\$(80.466,81)	\$(8.665,95)	10,77%	\$(89.132,76)
MUEBLES ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	\$(86.463,63)	\$(22.179,61)	25,65%	\$(108.643,24)
(EQUIPOS DE COMPUTACION)	\$(135.768,22)	\$(26.252,72)	19,34%	\$(162.020,94)
(UNIDADES DE TRANSPORTE)	\$(42.150,64)	\$(2.271,77)	5,39%	\$(44.422,41)
(OTROS)	\$(44.658,26)	\$(8.809,66)	19,73%	\$(53.467,92)
OTROS ACTIVOS	\$273.341,81	\$(48.552,37)	-17,76%	\$224.789,44
INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	\$39.135,36	\$4.556,09	11,64%	\$43.691,45
EN OTROS ORGANISMOS INTEGRAC.COOPERATIVA	\$39.135,36	\$4.556,09	11,64%	\$43.691,45
GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	\$570,00	\$(150,00)	-26,32%	\$420,00
OTROS	\$1.710,00	\$1.680,00	98,25%	\$3.390,00
(AMORTIZACION DE GASTOS ANTICIPADOS)	\$(1.140,00)	\$(1.830,00)	160,53%	\$(2.970,00)
GASTOS DIFERIDOS	\$157.720,50	\$(46.738,84)	-29,63%	\$110.981,66
PROGRAMAS DE COMPUTACION	\$302.067,66	\$49.693,34	16,45%	\$351.761,00
GASTOS DE ADECUACION	\$191.549,41	\$(7.799,68)	-4,07%	\$183.749,73
OTROS	\$49.204,56	\$(232,28)	-0,47%	\$48.972,28
(AMORTIZACION ACUMUL.GASTOS DIFERIDOS)	\$(385.101,13)	\$(88.400,22)	22,96%	\$(473.501,35)
MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS	\$40.301,58	\$(5.630,85)	-13,97%	\$34.670,73
PROVEEDURIA	\$40.301,58	\$(5.630,85)	-13,97%	\$34.670,73
OTROS	\$36.056,12	\$428,88	1,19%	\$36.485,00
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO-IVA	\$402,33	\$(355,81)	-88,44%	\$46,52
OTROS IMPUESTOS	\$30.653,79	\$784,69	2,56%	\$31.438,48
DEPOSITOS EN GARANTIA Y PARA IMPORTACIONES	\$5.000,00	-	0,00%	\$5.000,00
(PROVISION PARA OTROS ACTIVOS IRRECUPERABLES)	\$(441,75)	\$(1.017,65)	230,37%	\$(1.459,40)
(PROVIS.VALUAC.INVERS.ACCION.Y PARTICIPAC)	\$(391,35)	\$391,35	-100,00%	-
(PROVISION PARA OTROS ACTIVOS)	\$(50,40)	\$(1.409,00)	2795,63%	\$(1.459,40)
PASIVO	\$20.811.148,12	\$3.267.683,85	15,70%	\$24.078.831,97
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	\$19.563.767,46	\$3.482.458,46	17,80%	\$23.046.225,92
DEPOSITOS A LA VISTA	\$9.157.991,66	\$1.735.732,69	18,95%	\$10.893.724,35
DEPOSITOS DE AHORRO	\$9.076.298,13	\$41.777.231,19	19,58%	\$10.853.529,32
OTROS DEPOSITOS	\$38.067,85	\$(31.417,85)	-82,53%	\$6.650,00
DEPOSITOS POR CONFIRMAR	\$43.625,68	\$(10.080,65)	-23,11%	\$33.545,03
DEPOSITOS A PLAZO	\$9.692.234,48	\$2.066.891,83	21,33%	\$11.759.126,31
DEPOSITOS RESTRINGIDOS	\$713.541,32	\$(320.166,06)	-44,87%	\$393.375,26
OBLIGACIONES INMEDIATAS	\$2.420,86	\$3.051,27	126,04%	\$5.472,13
GIROS, TRANSFERENCIAS Y COBRANZAS POR PAGAR	\$2.420,86	\$3.051,27	126,04%	\$5.472,13
GIROS Y TRANSFERENCIAS	\$2.138,51	\$(237,93)	-11,13%	\$1.900,58
COBRANZAS	\$282,35	\$3.289,20	1164,94%	\$3.571,55
CUENTAS POR PAGAR	\$726.532,27	\$143.439,49	19,74%	\$869.971,76
INTERESES POR PAGAR	\$221.811,01	\$28.669,31	12,93%	\$250.480,32
DEPOSITOS A LA VISTA	\$3.851,38	\$(615,33)	-15,98%	\$3.236,05
Depósitos a plazo	\$217.028,77	\$30.041,04	13,84%	\$247.069,81

OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$896,00	\$(756,40)	-84,42%	\$139,60
OTROS	\$34,86	-	0,00%	\$34,86
OBLIGACIONES PATRONALES	\$138.769,31	\$91.114,53	65,66%	\$229.883,84
BENEFICIOS SOCIALES	\$20.283,20	\$75,49	0,37%	\$20.358,69
APORTES AL IEES	\$13.751,67	\$879,07	6,39%	\$14.630,74
FONDO DE RESERVA IEES	\$858,74	\$(406,01)	-47,28%	\$452,73
PARTICIPACION A EMPLEADOS	\$49.781,19	\$66.405,92	133,40%	\$116.187,11
OTRAS	\$54.094,51	\$24.160,06	44,66%	\$78.254,57
RETENCIONES	\$132.266,35	\$(4.366,78)	-3,30%	\$127.899,57
RETENCIONES FISCALES	\$8.020,57	\$ 257,83	3,21%	\$8.278,40
OTRAS RETENCIONES	\$124.245,78	\$(4.624,61)	-3,72%	\$119.621,17
CONTRIBUCIONES,IMPUESTOS Y MULTAS	\$73.050,77	\$110.861,10	151,76%	\$183.911,87
IMPUESTO A LA RENTA	\$62.060,55	\$109.214,89	175,98%	\$171.275,44
OTRAS CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS	\$10.990,22	\$1.646,21	14,98%	\$12.636,43
CUENTAS POR PAGAR VARIAS	\$160.634,83	\$(82.838,67)	-51,57%	\$77.796,16
CHEQUES GIRADOS NO COBRADOS	\$100,00	-	0,00%	\$100,00
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$160.534,83	\$(82.838,67)	-51,60%	\$77.696,16
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$517.928,26	\$(361.099,53)	-69,72%	\$156.828,73
OBLIG.CON ENTIDAD.FINANC.DEL SECTOR PUBLICO	\$517.928,26	\$(361.099,53)	-69,72%	\$156.828,73
OTROS PASIVOS	\$499,27	\$(165,84)	-33,22%	\$333,43
OTROS	\$ 499,27	\$(165,84)	-33,22%	\$333,43
SOBRANTES DE CAJA	\$499,27	\$(165,84)	-33,22%	\$ 333,43
PATRIMONIO	\$3.838.092,70	\$1.011.996,93	26,37%	\$4.850.089,63
CAPITAL SOCIAL	\$2.231.929,08	\$(67.494,14)	-3,02%	\$2.164.434,94
APORTES DE SOCIOS	\$2.231.929,08	\$(67.494,14)	-3,02%	\$2.164.434,94
RESERVAS	\$1.376.322,52	\$592.372,79	43,04%	\$1.968.695,31
FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL	\$1.375.796,00	\$592.372,79	43,06%	\$1.968.168,79
RESERVA LEGAL IRREPARTIBLE	\$1.278.329,45	\$592.372,79	46,34%	\$1.870.702,24
DONACIONES	\$ 97.466,55	-	0,00%	\$97.466,55
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$526,52	-	0,00%	\$526,52
SUPERAVIT POR VALUACIONES	\$229.841,10	-	0,00%	\$229.841,10
SUPERAVIT POR VALUACION PROPIED.EQUIPOS Y OTROS	\$229.841,10	-	0,00%	\$229.841,10
RESULTADOS	\$225.645,40	\$261.472,88		\$487.118,28
UTILIDAD O EXCEDENTE DEL EJERCICIO	\$225.645,40	\$261.472,88		\$ 487.118,28

Fuente: COAC LUCHA CAMPESINA LTDA

Elaborado por: Gabriel Vique

- Estado de Resultados Horizontal.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA LTDA

ESTADO DE RESULTADOS

Del 1 de Enero al 31 Diciembre 2017-2018

Cuentas	Variaciones Año 2018-2017			2018
	2017	ABSOLUTOS	RELATIVOS	
Ingresos	\$3.448.108,63	\$760.154,52	22,05%	\$4.208.263,15
Intereses y descuentos ganados	\$3.317.074,86	\$689.634,58	20,79%	\$4.006.709,44
Intereses causados	\$1.104.901,86	\$163.347,08	14,78%	\$1.268.248,94
MARGEN NETO DE INTERESES	\$2.212.173,00	\$526.287,50	23,79%	\$2.738.460,50
Comisiones ganadas	\$6.785,70	\$-185,39	-2,73%	\$6.600,31
Ingresos por servicios	\$48.690,60	\$19.184,80	39,40%	\$67.875,40
Comisiones causadas	0,00	0,00	0,00%	0,00
Utilidades financieras	0,00	0,00	0,00%	0,00
Pérdidas financieras	0,00	0,00	0,00%	0,00
MARGEN BRUTO FINANCIERO	\$2.267.649,30	\$545.286,91	24,05%	\$2.812.936,21
Provisiones	\$214.501,15	\$-1.961,07	-0,91%	\$212.540,08
MARGEN NETO FINANCIERO	\$2.053.148,15	\$547.247,98	26,65%	\$2.600.396,13
Gastos de operación	\$1.780.241,98	\$172.195,39	9,67%	\$1.952.437,37
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	\$272.906,17	\$375.052,59	137,43%	\$647.958,76
Otros ingresos operacionales	0,00	0,00	0,00%	0,00
Otras pérdidas operacionales	0,00	0,00	0,00%	0,00
MARGEN OPERACIONAL	\$272.906,17	\$375.052,59	137,43%	\$647.958,76
Otros ingresos	\$75.557,47	\$51.520,53	68,19%	\$127.078,00
Otros gastos y pérdidas	\$843,02	\$-387,09	-45,92%	\$455,93
GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	\$347.620,62	\$426.960,21	122,82%	\$774.580,83
Impuestos y participación a empleados	\$121.975,22	\$165.487,33	135,67%	\$287.462,55
GANANCIA O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$225.645,40	\$261.472,88	115,88%	\$487.118,28

Fuente: COAC LUCHA CAMPESINA LTDA.

Elaborado por: Gabriel Vique

- **Activos.**

Tabla 35: Fondos disponibles

Cuenta Contable	2017	ABSOLUTA	RELATIVA	2018
CAJA	\$255.735,49	\$43.937,08	17,18%	\$299.672,57
BANCOS	\$1.737.577,38	\$(24.256,54)	-1,40%	\$1.713.320,84
CUENTAS POR COBRAR	\$364.046,31	\$(44.140,21)	-12,12%	\$319.906,10
EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	\$2.012,06	\$27.369,67	1360,28%	\$29.381,73

Fuente: COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborad por: Gabriel Vique

Análisis

A través del análisis horizontal se observa que la cuenta caja tuvo un incremento de 17,18% equivalente a \$43.937,08 en el año 2018 podemos decir que los pagos de los socios ese está efectuando a tiempo.

En la cuenta Bancos presenta un decremento de -1.40% esto equivale a \$(24.256.54) en el año 2018 debido a que no se colocado de una manera segura el dinero de la cooperativa.

Mediante el análisis horizontal se puede evidenciar en la cuentas por cobrar hay una disminución de -12.12% que equivale a \$(44.140.21) demostrando que no se está cobrando las deudas a tiempo eso es una causas para la morosidad.

Efectos de cobro inmediato tiene un incremento de \$1.360,28 esto equivale en 27.369.67 lo que quiere decir que tiene disponibilidad de dinero.

Tabla 36: Cartera de créditos

CARTERA DE CREDITOS	2017	ABSOLUTA	RELATIVA	2018
		\$17.411.725,39	\$4.894.868,80	28,11%
Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer	\$4.601.533,79	\$1.728.067,73	37,55%	\$6.329.601,52
Cartera de Microcrédito por vencer	\$12.533.469,45	\$3.510.730,92	28,01%	\$16.044.200,37
Cartera de Microcrédito vencida	\$331.681,32	\$(3.472,70)	-1,05%	\$328.208,62
(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	\$(780.784,36)	\$(84.714,56)	10,85%	\$(865.498,92)

Fuente: COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborad por: Gabriel Vique

Análisis

Los rubros de Cartera de crédito de consumo prioritario hay un incremento de \$ 1.728.067.73 con un porcentaje del 37.55% debido a que este crédito es aceptable. De la misma manera la cartera de microcrédito por vencer con un porcentaje 28,01% esto es aceptable en este tipo de microcrédito, mientras la cartera de microcrédito vencida disminuyo en -1,05% que equivale a \$(3.472.70) debido a que los socios no cancelan sus deudas a la cooperativa.

- **Pasivos.**

Tabla 37: Obligaciones con el público

Cuentas Contable	2017	ABSOLUTA	RELATIVA	2018
DEPOSITOS A LA VISTA	\$9.157.991,66	\$1.735.732,69	18,95%	\$10.893.724,35
DEPOSITOS A PLAZO	\$9.692.234,48	\$2.066.891,83	21,33%	\$11.759.126,31
DEPOSITOS RESTRINGIDOS	\$713.541,32	\$(320.166,06)	-44,87%	\$393.375,26

Fuente: COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborad por: Gabriel Vique

Análisis

Los depósitos a la vista se incrementó su valor en \$1.735.732,69 representado en 18,95% debido a que los socios tienen más confianza en dicha cooperativa, Depósitos a plazo también tuvo un incremento de 21,33% y depósitos restringidos tuvo una disminución del -44,87% es decir que existen obligaciones.

- **Patrimonio**

Tabla 38: Capital social

Cuentas Contables	2017	ABSOLUTA	RELATIVA	2018
CAPITAL SOCIAL	\$2.231.929,08	\$(67.494,14)	-3,02%	\$2.164.434,94
RESERVAS	\$1.376.322,52	\$592.372,79	43,04%	\$1.968.695,31
RESULTADO DE EJERCICIOS	\$225.645,40	\$261.472,88	115,88%	\$487.118,28

Fuente: COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborad por: Gabriel Vique

Análisis

Al realizar el análisis horizontal el capital social tuvo una disminución del \$(67.494,14) con un -3,02% mientras que las reservas se incrementaron en un 43,04% y la utilidad del ejercicio en el 2018 se incrementó al 115,88% con estos datos la cooperativa se ha fortalecida en el ámbito local.

4.2.6.1 Análisis de la cartera de créditos bruta.

Tabla 39: Cartera de créditos

AÑOS	CARTERA DE CREDITOS BRUTA
2017	\$17.411.725,39
2018	\$22.306.594,19

Fuente: COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: Gabriel Vique

Análisis

La cartera bruta de la cooperativa, durante estos últimos dos años ha tenido un crecimiento, es así que en el año 2017 tenemos la cantidad de \$ 17.411.725,39, y para el año 2018 un crecimiento a \$ 22.306.594,19, esto nos refleja el incremento de créditos otorgados por la cooperativa ya que están cumpliendo con sus respectivos pagos en las fechas determinadas por la institución.

- **Análisis de ingreso y gastos**

Tabla 40: Ingreso

Cuenta	Año 2017	Año 2018
Intereses Ganados	\$3317074,867	\$4006709,44
Comisiones Ganadas	\$6785,70	\$6600,31
Ingreso por servicios	\$48690,60	\$67875,40
Otros Ingreso	\$75557,47	\$127078,00
Total	\$3448108,63	\$4208263,15

Fuente: COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: Gabriel Vique

Análisis

En el año 2017 la COAC presenta un total de ingreso de \$3448108,63 en comparación al año 2018 que es de \$4208263,15 con una variación de 22,05% indicando un incremento considerable para mantenerse en el segmento 3 y posterior mente ascender de segmento siendo más rentable la institución financiera

Tabla 41: Gastos

Cuenta	Año 2017	Año 2018
Intereses causados	\$1104901,86	\$1268248,94
Comisiones causadas	-	-
Provisiones	\$214501,15	\$212540,08
Gasto de operación	\$1780241,98	\$1952437,37
Otro gastos	\$843,02	\$455,93
Impuestos y participación empleados	\$1121975,22	\$287462,55
Total	\$3222463,23	\$3721144,87

Fuente: COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: Gabriel Vique

Análisis

En el año 2017 la COAC presenta un total de gastos de \$3222463,23 en comparación al año 2018 que es de \$3721144,87 con una variación de 0,87% indicando un incremento según las actividades y necesidades que mantiene la institución en cada periodo económico

Estructura Financiera.

- **Liquidez.**

Es la capacidad que tiene la cooperativa para obtener dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones con terceros a corto plazo.

Tabla 42: Liquidez corriente

Cuenta	Año	Formula	Porcentaje
Activo Corriente /Pasivo corriente	2017	\$1.991.453,15/\$20.727.775.06	0.10%
	2018	\$28.928.921.60/\$23.046.255.92	1.20%

Fuente: COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: Gabriel Vique

Análisis

La liquidez que tiene la cooperativa en el año 2017 es del 0,10% y para el año 2018 tiene un incremento de 1,20%, es decir que mantiene un incremento de liquidez para hacer frente a las necesidades que se presenten en la cooperativa.

- **Solvencia patrimonial**

Tabla 43: Razón de autonomía

Cuentas	Año	Formula	Porcentaje
Patrimonio / Activos totales	2017	\$3.838.092,70 / \$24.930.718,88	0,15%
	2018	\$4.850.089,63 / \$28.928.921,60	0,17%

Fuente: COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: Gabriel Vique

Análisis

Este indicador mide la relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos de los propietarios. La posibilidad de la cooperativa de financiarse con capital propio es del 0,15% en el año 2017 y del 0,17% para el año 2018 se puede evidenciar un incremento en su capital.

Rendimiento del patrimonio (ROE)

Tabla 44: Rentabilidad sobre patrimonio

Cuentas	Año	Fórmula	Porcentaje
Resultados / Patrimonio	2017	\$225.645.40/\$3.838.092,70	5.88%
	2018	\$487.118,28/\$4.362971,35	11.16%

Fuente: COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: Gabriel Vique

Análisis

Esto implica que las utilidades netas en el 2017 es 5.88% por lo que se ha incrementado en el año 2018 que tiene un 11.16% del patrimonio es decir que la cooperativa obtuvo un rendimiento muy bueno sobre su inversión.

Rentabilidad sobre los activos (ROA)

Tabla 45: Rendimiento sobre los activos

Cuentas	Año	Fórmula	Porcentaje
Resultados / Activos	2017	\$225.645.40/\$24.791.513.16	0.91%
Totales	2018	\$487.118,28/\$28.928.921.60	1.68%

Fuente: COAC Lucha Campesina Ltda.

Elaborado por: Gabriel Vique

Análisis

Mide la rentabilidad sobre el activo total. En el año 2017 tenemos un 0.91% mientras que en el 2018 tenemos un incremento de 1.68% con respecto a los activos totales correspondieron en favor de la cooperativa, es decir que por cada dólar invertido en activos totales generó 1.68% de utilidad neta para la COAC.

4.2.6 Cuadro de mando integral

Las perspectivas del Balanced ScoreCard aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha al campesino Ltda, dado la cobertura de mercado en la matriz y el tiempo que labora se han considerado las siguientes perspectivas del Balanced.

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva clientes
- Perspectiva de Crecimiento
- Perspectiva de Procesos Internos

Lo anterior se puede esquematizar en un esquema de flujo

.

Gráfico 30: Balance ScoreCard



Elaborado por: Gabriel Vique

4.2.7 Perspectiva de control interno de procesos de crédito

Tabla 46: Perspectiva de crecimiento a mediano plazo propuesto

PERSPECTIVA DE CONTROL INTERNO DE PROCESOS DE CRÉDITO									
OBJETIVO	INDICADORES				INICIATIVA	RESPONSABLE	SUPERVISOR	FREC. DE REPORTE	INFORMACIÓN
	NOMBRE	ESTRATEGIA	META	ANALISIS					
Evaluar la eficiencia del personal que labora en el área de crédito	Eficiencia Operativa	Estimular económicamente a los asesores de crédito en el incremento de eficiencia en la recuperación de cartera	Lograr hasta fines del 2019 tener un índice de morosidad del 2%.	La eficiencia operativa está dada en la comparación de gasto corriente y el volumen de ahorros	Selección y promoción del personal más idóneo	Gerente	Jefe Financiero	Trimestral	Reportes electrónicos
Mejorar la calidad y efectividad del servicio de crédito	Calidad y efectividad del servicio	Brindar capacitaciones al personal de la cooperativa para brindar un servicio de calidad	Lograr que se elimine las quejas en un 50% por mala calidad del servicio	Porcentaje reducido de las quejas	Capacitación del personal de área de crédito para atención al cliente	Gerente	Jefe Financiero	Mensual	Reportes electrónicos
Consolidar servicios financieros actuales	Servicios financieros actuales	Llevar un control sobre el comportamiento de los servicios financieros que oferta la Cooperativa	Lograr un porcentaje del 75% en la satisfacción total de los clientes atendidos	Índice de utilización de los servicios financieros actuales	Seguimiento permanente a los responsables de otorgamiento de los servicios financieros	Gerente	Jefe Financiero	Mensual	Reportes electrónicos

Elaborado por: Gabriel Vique

Tabla 47: Perspectiva Financiera propuesto

PERSPECTIVA FINANCIERA									
OBJETIVO	INDICADORES				INICIATIVA	RESPONSABLE	SUPERVISOR	FRECUENCIA DE REPORTE	INFORMACIÓN
	NOMBRE	ESTRATEGIA	META	ANALISIS					
Disminuir el índice de morosidad actual en un 3% en los próximos 3 meses	Morosidad entre dos y tres meses	Renegociar la deuda hasta un 60% a corto plazo para un mejor control de riesgos	Hasta fines del 2019 lograr un índice de morosidad de 3% para evitar problemas de liquidez	Por cada mes que transcurra se lograra disminuir la morosidad para recuperar la cartera vencida	Recuperación de la cartera vencida previo a una capacitación agresiva para los responsables de cobranzas con evaluación de resultados	Gerente	Jefe Financiero	Trimestral	Reportes electrónicos
Crecer dentro del mercado mejorando su cobertura eliminando la burocracia de los tramites	Nuevos socios hasta fines del 2019	Captar un 15% más de clientes, aplicando una buena gestión de riesgos y segmentando adecuadamente el mercado	Consolidar un 20% de clientes activos	Por cada mes que transcurra hasta fines del 2019 la cooperativa deberá captar un 6% mensual	Aplicación del portafolio de créditos y facilidad para acceder a créditos	Gerente	Jefe Financiero	Mensual	Reportes electrónicos

Mantener la liquidez adecuada para poder calificar en la central de riesgos	Liquidez	Seleccionar rigurosamente los aspirantes a los créditos utilizando información histórica personal	Hasta fines del 2019 mantener un 85% de los niveles actuales por lo menos que no comprometa el financiamiento a la cooperativa	Con la adecuada selección de clientes se evitara el crecimiento de la morosidad	Plan de nuevos financiamientos en función del nuevo código monetario	Jefe Financiero	Mensual	Reportes electrónicos	
---	----------	---	--	---	--	-----------------	---------	-----------------------	--

Elaborado por: Gabriel Vique

Tabla 48: Perspectiva de crédito a mediano plazo

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO A MEDIANO PLAZO									
OBJETIVO	INDICADORES				INICIATIVA	RESPONSABLE	SUPERVISOR	FRECUENCIA DE REPORTE	INFORMACIÓN
	NOMBRE	ESTRATEGIA	META	ANÁLISIS					
Mejorar el nivel de conocimiento del personal del área de crédito	Nivel de conocimiento actual	Conocer plenamente el nuevo código monetario referente a los créditos y microcréditos	Hasta fines del 2019 se ha completado la capacitación y entrenamiento del personal de créditos en un 100% de conformidad a las nuevas exigencias crediticias vigentes	Competencias laborales Adquiridas para el manejo idóneo de los créditos	Alianza estratégica con la Central de Riesgos para la capacitación	Gerente	Jefe Financiero	Trimestral	Reportes electrónicos
Mejorar el nivel y aplicación de las competencias en el área de crédito para hacer más eficientes	Número de competencias que deben cumplirse	Cualificar al personal del área de crédito para la concesión créditos	Hasta fines del 2019 se habrá completado al 100% las competencias que exige el uso de las nuevas políticas financieras constantes en el código vigente.	Resultados de la capacitación impartida y competencias adquiridas	Una alianza estratégica con la división de riesgo de la Superintendencia Economía Popular Solidaria	Gerente	Jefe Financiero	Mensual	Reportes electrónicos

Elaborado por: Gabriel Vique

Tabla 49: Perspectiva de atención y servicio al cliente

PERSPECTIVA DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE PARA CRÉDITOS									
OBJETIVO	INDICADORES				INICIATIVA	RESPONSABLE	SUPERVISOR	FRECUENCIA DE REPORTE	INFORMACIÓN
	NOMBRE	ESTRATEGIA	META	ANÁLISIS					
Incrementar la fidelidad de los servicios	Fidelidad de los socios	Realizar un plan de marketing para pactar clientes potenciales	Lograr que el 5% correspond a a socios Inactivos hasta fines del 2019	Número adecuado de socios inactivos que no debe sobrepasar el 5%	Mejorar las condiciones de negociación de crédito referente a tasas, plazos y garantías	Gerente	Jefe Financiero	Trimestral	Reportes electrónicos
Fortalecimiento de la imagen institucional en el mercado financiero	Captaciones de nuevos socios para créditos	Incrementar los porcentajes de las nuevas captaciones actuales	Hasta fines del 2019 se lograra por lo menos un 15% de nuevas captaciones del nivel actual	incremento adicional de las capacitaciones de crédito con respectos al ahorro total	Plan de marketing	Gerente	Jefe Financiero	Mensual	Reportes electrónicos

Elaborado por: Gabriel Vique

4.2.8 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Misión

Fomentar el desarrollo económico-financiero de la provincia y del país, ofertando con eficiencia y transparencia, productos financieros y servicios de calidad, a nuestros socios, acorde a la exigencia del mercado.

Visión

Ser una institución financiera líder de la provincia y del país, que con eficiencia, eficacia y responsabilidad social impulsa el desarrollo económico-financiero de los socios y usuarios, con personal especializado y comprometido con los principios corporativos.

Valores

Solidaridad: Para el fortalecimiento del movimiento cooperativo del país, y para contribuir al desarrollo económico - financiero de nuestros socios y usuarios, este valor se ejecuta a través de:

- ✓ La satisfacción de necesidades de los socios y clientes de forma oportuna mediante el trabajo en equipo.
- ✓ La colaboración desinteresada con los demás en el momento indicado.

Honestidad: En el desarrollo de las operaciones, garantizando el respeto a los derechos, beneficios de socios y clientes institucionales, Este valor se ejecuta por:

- ✓ La aplicación y cumplimiento de las disposiciones, normas, políticas internas y externas.
- ✓ Salvaguardar los recursos encomendados a los trabajadores para el adecuado cumplimiento de sus funciones.

Transparencia: En la gestión y acciones administrativas y financieras para reafirmar la confianza de socios y clientes, Este valor se practica cuando:

- ✓ Somos éticos en la ejecución y desempeño de nuestras funciones y responsabilidades.
- ✓ Ejecutamos nuestro trabajo con responsabilidad, claridad, veracidad y ética.
- ✓ Cumplimos con la normativa interna y externa.

Lealtad: A las necesidades de socios, clientes, empleados, funcionarios y directivo.

Este valor se pone en práctica cuando:

- ✓ Mantenemos confidencialidad de la información que manejamos diariamente.
- ✓ Con la participación activa de trabajo en equipo en tiempos difíciles.
- ✓ Trabajamos de manera comprometida con los objetivos institucionales.
- ✓ Retribuimos a la institución con trabajo justo y comprometido.

Objetivos

Objetivos con perspectiva financiera

Consolidar la solvencia y solidez financiera como cooperativa en su zona de influencia a través de indicadores financieros iguales o mejores al grupo de cooperativas del segmento.

Objetivos con perspectiva de cliente

Mantener un nivel de satisfacción en todas las oficinas no menor al 86% en los servicios que brinda la entidad de conformidad a la demanda de mercado y los segmentos que atiende.

Objetivos con perspectiva de desarrollo interno

Fortalecer los procesos internos operativos con sistemas, tecnologías innovadoras enmarcados en una adecuada administración de riesgo.

Objetivos con perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Contar con un equipo especializado, comprometido en la gestión y administración financiera.

Objetivos Operacionales

Objetivos con perspectiva financiera

Fortalecer la posición financiera y patrimonial de la cooperativa a través del crecimiento promedio en sus principales cuentas del balance.

Objetivos con perspectiva del cliente

Homogenizar la entrega de productos y servicios otorgados por la cooperativa en todas sus áreas.

Objetivos con perspectiva de desarrollo interno

Optimizar procesos de gestión a través del mejoramiento continuo para fortalecer la administración de riesgos.

Objetivos con perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Fortalecer la gestión del talento humano para consolidar un equipo motivado, informado y capacitado en función de su especialización.

Políticas de Crédito

- ✓ Toda solicitud de crédito será completada a satisfacción del cliente, con letra legible y los datos deberán estar respaldados por documentos de identificación, la firma de la solicitud coincidirá con la del documento.
- ✓ El asesor de crédito tendrá la obligación de informar al cliente todos los beneficios y responsabilidades que tendría al adquirir una obligación crediticia.

- ✓ El asesor de crédito verificará que la documentación sea auténtica y completa.
- ✓ Para el control de la cartera se emitirá informes periódicos para verificar ingresos e índices de morosidad que se posee a determinada fecha.
- ✓ El área de créditos es la encargada de revisar diariamente los saldos de vencimientos de cuotas para notificar a los clientes oportunamente y controlar el nivel de morosidad.

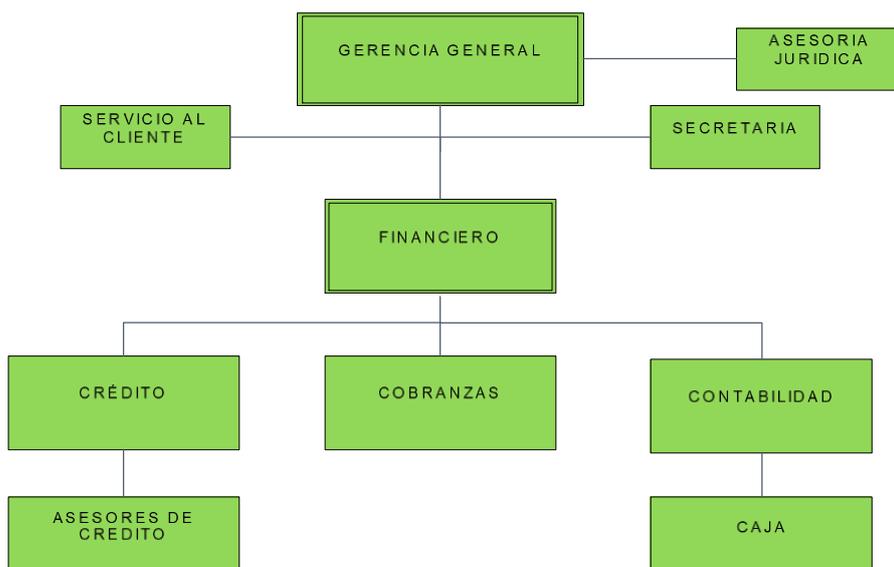
Estrategias

- ✓ Capacitar al personal del área de créditos en el sistema Balanced ScoreCard para actualizar sus conocimientos.
- ✓ Llevar un Control de los riesgos crediticios para disminuir el impacto negativo de la morosidad.
- ✓ Realizar un plan de marketing para captar en parte significativa clientes potenciales.
- ✓ Realizar un análisis historial profundo de los clientes de alto riesgo ya que ayudara a disminuir el efecto multiplicador de clientes morosos.
- ✓ Llevar un mejor control en el cumplimiento de los procesos crediticios utilizando nuevos sistemas de concesión de créditos.
- ✓ Controlar rigurosamente los procesos de cobranza para evitar problemas de liquidez a causa de altos niveles de morosidad.
- ✓ Implementar nuevos sistemas en el departamento de créditos y cobranzas que nos permita recuperar la cartera vencida y a la vez minimizar la morosidad actual dentro de la Cooperativa.
- ✓ Eliminar y tener un control sobre los trámites burocráticos en la concesión de créditos de esta manera disminuir la morosidad y así mismo enfrentar los cambios financieros implantados por el gobierno.

4.2.9 Organigrama estructural

Es un esquema que sirve como guía en el establecimiento de la estructura interna que una institución financiera lleva, indica el orden jerárquico que cada puesto tiene. Se propone el siguiente organigrama ya que en la actualidad no se encuentra claramente definido en la Cooperativa.

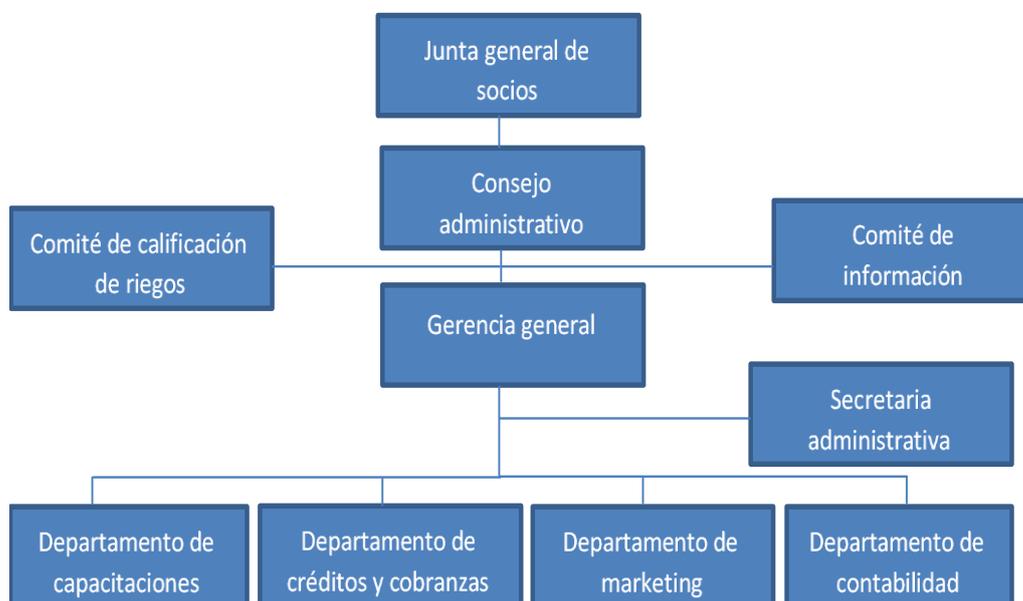
Gráfico 31: Estructura actual



Elaborado por: Cooperativa de ahorro y crédito Lucha Campesina Ltda.

Fuente: Cooperativa Lucha Campesina Ltda.

Gráfico 32: Organigrama propuesto

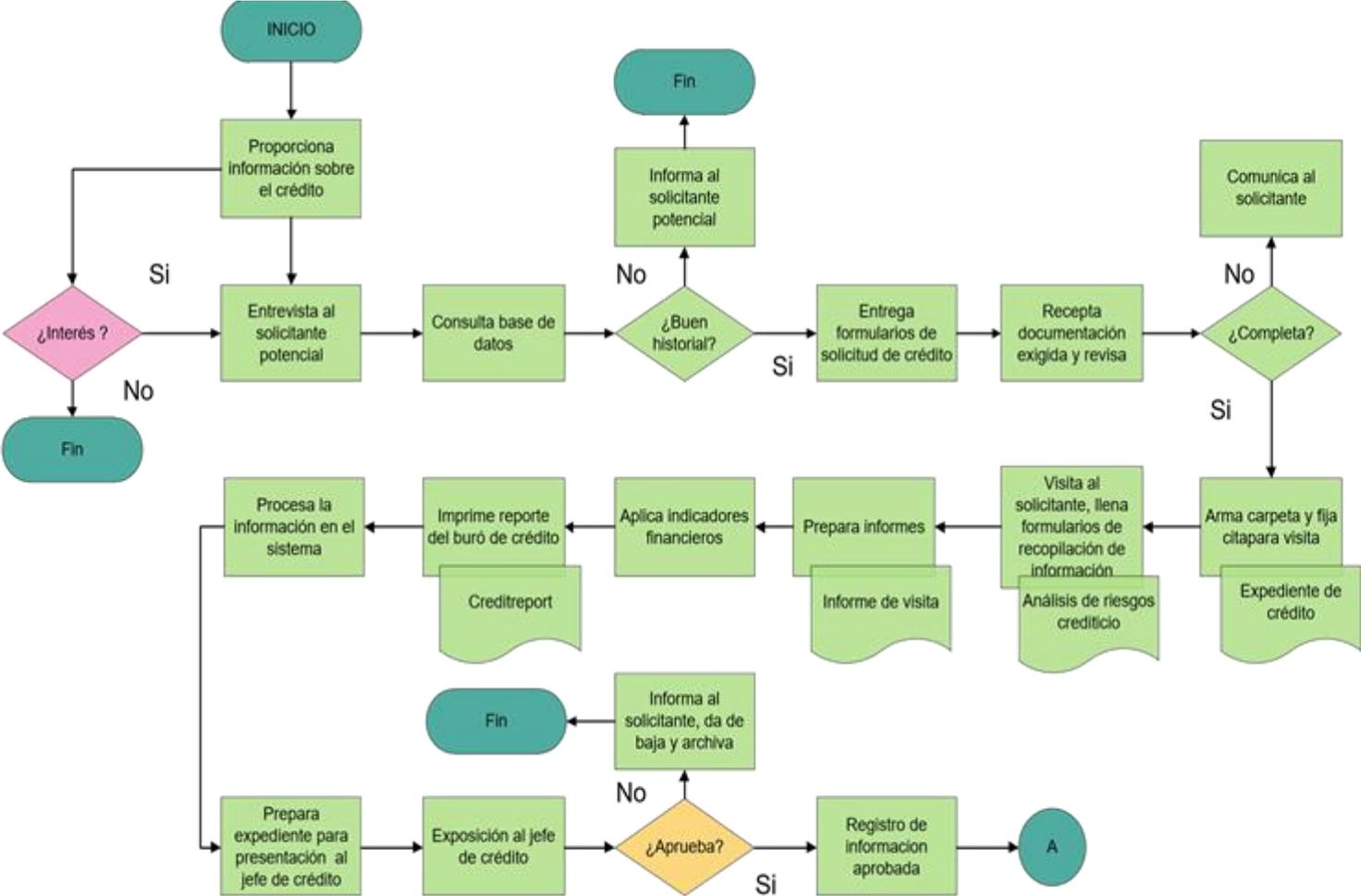


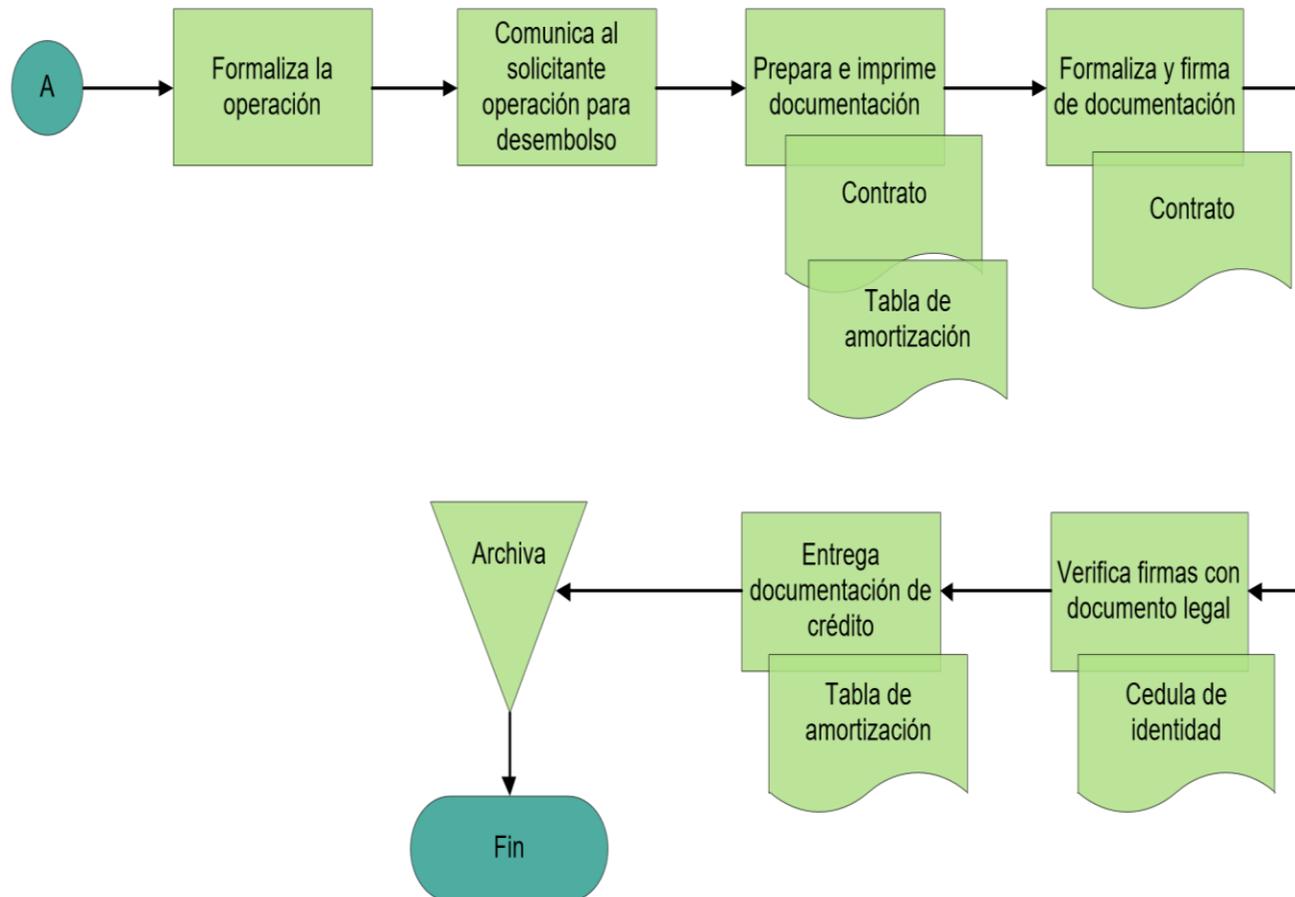
Elaborador por: Gabriel Vique

4.2.10 Formatos de procedimiento

Los Procedimientos son la alternativa más viable para delinear las acciones a seguir dentro de las funciones asignadas al personal del área de créditos, tiene como finalidad la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de las actividades que se deben realizar, constituyéndose en una herramienta que permitirá efectuar un seguimiento de las rutinas de trabajo que eviten pasos innecesarios o la duplicidad de funciones que perjudican el aprovechamiento adecuado de los recursos disponibles de la Cooperativa.

Gráfico 33: Flujo grama propuesto de procesos otorgación de crédito





Elaborador por: Gabriel Vique

Tabla 50: Formato de actividades del otorgamiento de crédito

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA <i>"Ahorrar es sembrar"</i>		PROCEDIMIENTO	Pág. 1 de 4
		OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	
		DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
PASO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Proporciona información sobre el crédito.	Asesor de Crédito	3min
2	Entrevista al solicitante potencial		3 min
3	Consulta Base de Datos, movimientos de cuenta y antecedentes.		4 min
4	Informa al solicitante potencial		2 min
5	Entrega formularios de solicitud de crédito.		1 min
6	Recepta documentación exigida y revisa.		3 min
7	Comunica al solicitante.		10 min
8	Arma la carpeta y fija cita para visita al solicitante.		15 min
9	Visita al solicitante, llena formularios de recopilación de información.		5 min
10	Prepara el informe de visita señalando sus observaciones.		3 min
11	Aplica indicadores financieros para determinar capacidad de pago.		10 min
12	Imprime reporte del Buró de Información crediticia y adiciona documentación al expediente.		4 min
TOTAL TIEMPO ESTIMADO			1 hora y 3 min.

Tabla 51: Formato de actividades del otorgamiento de crédito

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA <i>"Ahorrar es sembrar"</i>		PROCEDIMIENTO	Pág.2 de 4
		OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	
		DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
PASO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
14	Procesa la información en el sistema.	Asesor de Crédito	2 min
15	Prepara expediente para presentación al jefe de Crédito.		5 min
16	Exposición al jefe de crédito.		10 min.
17	Registro de información aprobada.		5min
18	Formaliza la operación.		5 min
19	Comunica al solicitante operación para desembolso.		2 min
20	Prepara e imprime documentación. Formalización y		13 min
21	firma de documentación Verifica firmas con		2 min
22	documento legal.		1 min
23	Entrega documentación de crédito.		2 min
24	Archiva expediente.	2 min	
TOTAL TIEMPO ESTIMADO			49 min

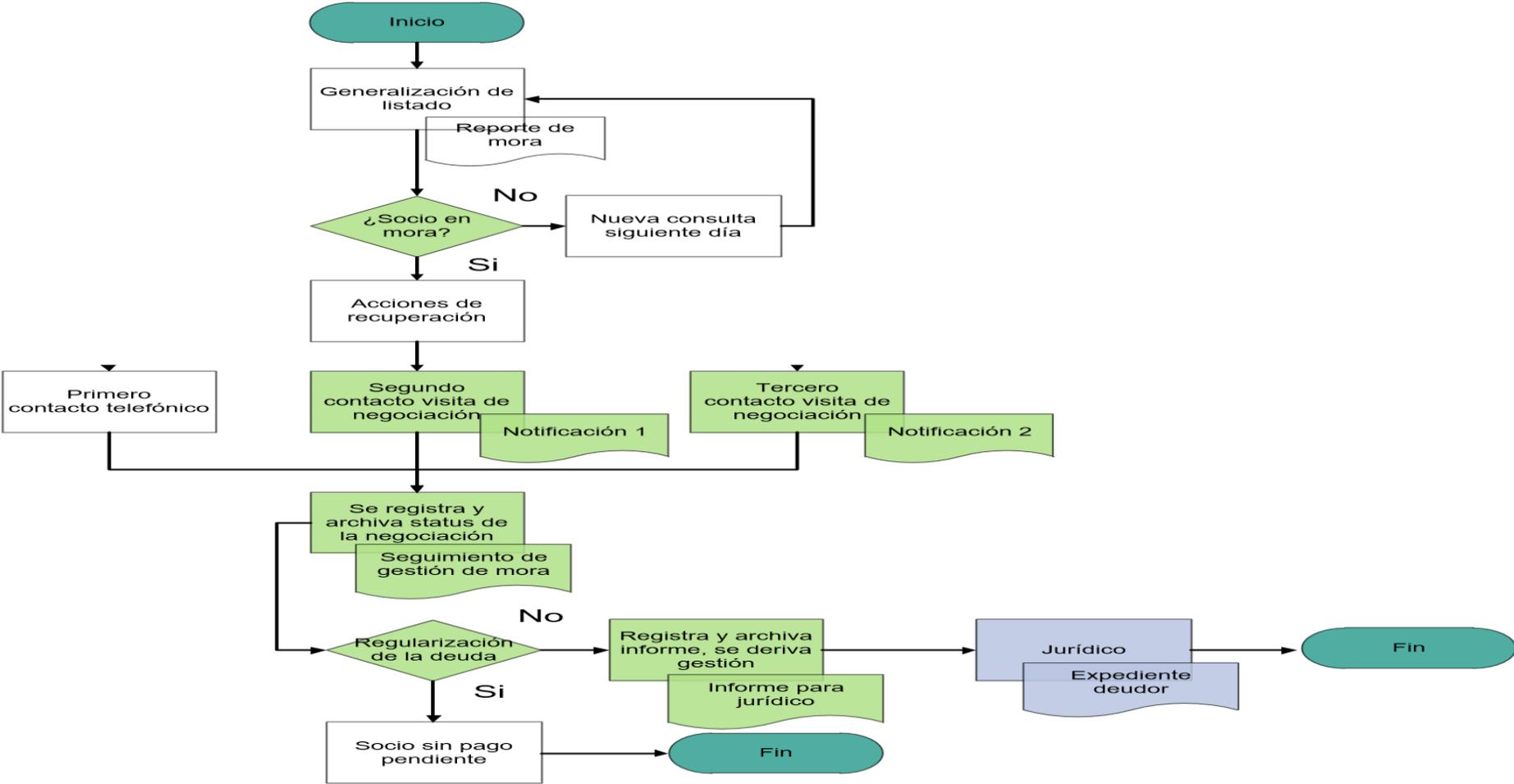
Tabla 52: Formato de políticas del otorgamiento de crédito

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA <i>"Ahorrar es sembrar"</i></p>	PROCEDIMIENTO	Pág. 3 de 4
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	
	POLÍTICAS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • El servicio de crédito se otorgará en el marco del reglamento de crédito, siendo obligatorio el cumplimiento del proceso, requisitos y condiciones establecidos en el mismo. • No se receptorán las solicitudes de crédito sino estuvieran respaldadas por toda la documentación que exija la Cooperativa. • La Cooperativa informará a través de medio escrito y conferencias sobre los requisitos y documentos que debe presentar un socio para la tramitación de su crédito. • En el primer crédito es obligatorio realizar el proceso de inspección y verificación. • Es obligación del Asesor de Crédito, mantener completa y actualizada la carpeta del socio. • Los certificados de ingresos deberán actualizarse en cada renovación o solicitud del nuevo crédito. 		

Tabla 53: Formato de políticas del otorgamiento de crédito

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA <i>"Ahorrar es sembrar"</i></p>	Pág. 4 de 4
	PROCEDIMIENTO
	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO
POLÍTICAS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Preferentemente, será el socio quien directamente llene el formulario de solicitud de crédito; sin embargo, el personal de crédito de la Cooperativa de ser requerido prestará el apoyo necesario. • Para la concesión del crédito, se deberá comprobar que la información proporcionada por el cliente sea fidedigna y que la misma repose en el record individual del mismo. • Toda solicitud de crédito debe especificar con claridad el destino que tendrá el mismo el trámite de toda operación de crédito es personal. • El socio deberá dar movimiento a su cuenta por lo menos un mes como mínimo, para ser acreedores de este crédito. • Si la documentación requerida no está completa, el Asesor de Crédito tiene la obligación de comunicarle al socio la imposibilidad de continuar con el trámite del crédito. • El monto aprobado determinará el nivel autorizado de resolución ya sea por el Asesor de Crédito, jefe de Crédito, Gerente. • Para la legalización y liquidación del crédito, presentarán el original de la cédula, el solicitante, garantes y cónyuge • Aplicar El índice de morosidad de la cartera de crédito que proporciona información que pone en alerta al administrador en cuanto al riesgo al que está expuesta la cartera de crédito, permitiéndole tomar las precauciones necesarias de manera oportuna. 	

Gráfico 34: Formato para el sistema de cobro propuesto



Elaborador por: Gabriel Vique

Tabla 54: Formato de actividades para el sistema de cobro

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA <i>"Ahorrar es sembrar"</i>		PROCEDIMIENTO	Pág. 1 de 2
		COBRANZAS	
		DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
PASO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Generación de listado	Asesor de Crédito	10 seg
2	Confirmación socio en mora		10seg.
3	Reporte de mora		10seg
4	Nueva consulta siguiente día		10 seg
5	Acciones de recuperación		2 min
6	Llamadas telefónicas		5 min
7	Contacto visita de negociación primera notificación.		30 min
8	Contacto visita de negociación segunda notificación .		30min.
9	Se registra y archiva status de la negociación		4min.
10	Regularización de la Deuda.		2 min 15
11	Registra y Archiva informe, Se deriva gestión		min.
12	Informe para Jurídico		5 min.
13	El jurídico expide el informe		1min.
14	Socio sin pago pendiente		1min.
TOTAL TIEMPO ESTIMADO			1 hora 20 min y 55 seg.

Tabla 55: Formato de políticas para el sistema de cobro

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA <i>"Ahorrar es sembrar"</i></p>	PROCEDIMIENTO	Pág. 2 de 2
	COBRANZAS	
	POLÍTICAS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Esta área deberá controlar periódicamente las cuotas vencidas, mediante llamadas telefónicas, avisos, visitas a los socios en su lugar de trabajo o domicilio antes de que venza las cuotas del crédito con la finalidad de recuperar el crédito. ➤ El proceso legal para el cobro de las obligaciones en mora generadas por la concesión de cualquier tipo de Crédito, se efectuará a través del abogado de la institución ➤ El seguimiento frecuente al negocio del cliente por parte del Asesor del Crédito y por parte del Jefe de Crédito permite que el cliente asuma la responsabilidad directa y se obliga al cumplimiento puntual del crédito. ➤ El trámite legal para la recuperación de la cartera vencida en cualquier tipo de crédito que maneje la Institución, iniciará a partir del día 210 de vencimiento del crédito ➤ A efectos de recuperación de la cartera vencida en cuanto a la gestión a realizar en cualquiera de sus etapas, no habrá diferenciación entre los tipos de crédito que maneja la Cooperativa. ➤ Los responsables deberán obtener estadísticas periódicas sobre la situación de la Cartera en la Cooperativa, monitorearlas y efectuar informes para la toma de decisiones. 		

DOCUMENTOS DE CONTROL DE COBRANZAS

Tabla 56: Documento de control para el área de cobranzas propuesto

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA LTDA.						
NOTIFICACIÓN DE CRÉDITO EN MORA						
FECHA:						
N° SOCIO:						
NOMBRE:						
DIRECCIÓN::			TELEFONO:			
GARANTE:						
DIRECCIÓN:			TELEFONO:			
DETALLE DEL CRÉDITO						
ESTADO		CALIFICACIÓN				
	DETALLE	VALOR	CUOTAS	%		
	VALOR DEL CRÉDITO			100%		
	CAPITAL PAGADO					
	CAPITAL POR VENCER					
	CAPITAL VENCIDO					
	DETALLE	VALOR		DETALLE	VALOR	
	FECHA INICIO			CERTIFICADOS		
	FECHA DE VENCIMIENTO			AHORROS		
	FECHA ULTIMO PAGO			ENCAJE		
N°	CUOTA VENCIDA	CAPITAL	INTERES	MORA	TOTALCUOTA	DÍAS
	TOTAL	\$	\$	\$	\$	

Tabla 57: Documento de control para el área de cobranzas propuesto

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA LTDA PLANTILLA DE NOTIFICACION TELEFONICA									
N°	SOCIO	CUOTA	ESTADO	CALIFICAC IÓN	CONTESTA		NOMBRE CONTESTA	FECHA LLAMADA	RESP ONS ABL E
					SI	NO			

4.2.11 Impactos

Los impactos son las huellas, señales y aspectos positivos y negativos que la ejecución de este proyecto que provoca en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda, en el cantón Cumandá es decir reflexionar los aspectos del proyecto genere en ciertos ámbitos o áreas.

- Impacto financiero
- Impacto administrativo

Impacto Financiero

El impacto financiero es alto ya que con la aplicación de las estrategias planteadas se maximizara la rentabilidad esto debido a que se podrá controlar los procesos para otorgar crédito con un seguimiento adecuado de esta manera a los socios que no cumplen con sus obligaciones y a la vez considerar a los posibles socios que si tienen una capacidad de pago estable y que cumplan con las condiciones esperadas por la cooperativa permitiendo de esta manera alcanzar una buena rentabilidad que permita a la institución recuperarse y colocar nuevos créditos para sus clientes.

Impacto administrativa

El impacto administrativo es alto ya que con la aplicación del Modelo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda, tendrán conocimientos técnicos y prácticos en cada uno de los procesos que se realizan a diario en el otorgamiento de créditos, debido a que se plantea nuevas políticas de manejo y decisión sobre todo en el área de crédito y cobranza, permitiendo de esta manera brindar un soporte más a los mecanismos de otorgamiento de un crédito y a la rotación de la cartera va a ser mucho más rápido y así superar los márgenes de rentabilidad.

CONCLUSIONES

- Al realizar el diagnóstico a la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina LTDA, se pudo determinar: la falta de un Modelo de Gestión Financiera para poder mejorar la rentabilidad, así como una planificación estratégica incompleta, carencias de políticas que den una estructura a los procedimientos fundamentales y falta de publicidad en todos los sectores para poder buscar nuevos socios.
- El establecimiento de las estrategias de acorde a la metodología adecuada a la institución están orientadas a mejorar las debilidades que se presentan dentro de la organización para la recuperación de cartera como para flexibilizar los requisitos para la concesión de microcréditos en los socios, así como el planteamiento de técnicas de marketing las que permiten dar a conocer de mejor manera a la cooperativa.
- La propuesta de un modelo de gestión financiera permite fortalecer los procesos administrativos, conjuntamente con la planificación financiera por medio de estrategias para solucionar los problemas encontrados, así como de los recursos que establece los tipos de dirección y el plan de ejecución de brindando un correcto servicio y una mejora en la atención a los socios

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los directivos de la cooperativa realizar frecuentemente análisis FODA y sobre todo conocer la utilidad en cada ejercicio económico un análisis financiero que contemple la situación económica en la que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina LTDA.
- La cooperativa debe desarrollar el cumplimiento de las estrategias planteadas, así como disponer la metodología propicia para evitar la mal utilización de recursos y poder atraer más socios con las mejoras en la atención a nuestros clientes con un servicio óptimo y oportuno.
- Implementar el Modelo de Gestión Financiera propuesto ya que cada proceso sirva de guía en una mejor decisión y de esta forma permiten llegar al objetivo de maximizar la rentabilidad y pertenecer al sector micro financiero nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, S. (2011). *Identificación de estrategias financieras para la captación de nuevos ingresos en la cooperativa de ahorro, crédito y consumo de transportadores antioqueños "COOACTRA" para el año 2011*. (Tesis de pregrado Universidad de Medellín). Obtenido de: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/240/Estrategias%20financieras.%20%20Identificaci%C3%B3n%20de%20estrategias%20financieras%20para%20la%20captaci%C3%B3n%20de%20nuevos%20ingresos%20en%20la%20Cooperativa%20de%20Ahorro,%20Cr%C3%A9dito%20y%20Consumo%20de%20Transportadores%20Antioque%C3%B1os%20-%20COOACTRA%20-%202011>
- Beer, M. (1992). *Gestión y administración*. Obtenido de: <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/modelos-de-gestion.html>
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría Integral Normas y Procedimientos*. 2ª. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Camisón, C. (2016). *Gestión por procesos*. Obtenido de: <http://gestioncalidad.com/gestion-procesos>
- Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la teoría general de la administración*. 5ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. El capital humano de las organizaciones. 9ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. fundamentos y aplicaciones* 2ª. ed. México: McGraw-Hill.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- D'Alessio, F. (2011). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. 2ª. ed. Perú: Pearson Educación.
- Definición.org. (2016). *Definición de actividad*. Obtenido de: <http://www.definicion.org/actividad>
- Estupiñán, R., & Estupiñán, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. 2ª. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- García, F. (2010). *Gestión comercial de la Pyme*. Bogotá: Ediciones de la U.
- García, F., Frejeiro, A. B., Loureiro, D., Lucio, E., Pérez, E., & Silva, E. (2010). *Gestión comercial de la Pyme*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Gestión y Administración. (2015). *Modelos de gestión*. Obtenido de: <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/modelos-de-gestion.html>

- López, R. (2001). *Modelo de Gestión*. Obtenido de: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Marciniak, R. (2014). *Plan Estratégico*. Obtenido de: <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/modelo-de-gestion-estrategica/>
- Pérez, J. (2008). *Modelo de gestión*. Obtenido de: <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Prieto, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. 4ª. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rodríguez, J. (2012). *Modelo de Gestión*. Obtenido de: https://es.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion?qid=935475ca-18ed-4144-873c-81fcdc845e10&v=&b=&from_search=2
- Sanchez, E. (2012). *Planeación Estratégica*. México: Trillas.
- Serna, G. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Legis.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2014). *Indicadores Financieros*. Obtenido de: http://181.198.3.71/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf
- Tovar, J. (2008). *Definición y tipos de gestión*. Obtenido de: <http://johanatov.blogspot.es/>
- Velásquez, M. (2013). *Auditoría de Gestión I. Guía didáctica*. Loja: Ediloja Cía. Ltda.
- Velastegui, W. (2011). *Proceso Administrativo*. Obtenido de: <https://es.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. 6ª. ed. México: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Formato de encuesta dirigida a los directivos y asesores



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior
Carrera de Ingeniería Financiera



Encuesta aplicada a los directivos y asesores de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

1. ¿Conoce usted la misión y visión de la Cooperativa?

Alternativas	Frecuencia
SI	
NO	

2. ¿La función que usted desempeña se basa en el reglamento interno de la Cooperativa?

Alternativas	Frecuencia
SI	
NO	

3. ¿Usted conoce los manuales de funciones y procedimientos de la Cooperativa?

Alternativas	Frecuencia
SI	
NO	

4. ¿Su ambiente laboral es adecuado para la realización de sus funciones?

Alternativas	Frecuencia
SI	
NO	

5. ¿Cómo valora la efectividad de comunicación entre usted y su jefe?

Alternativas	Frecuencia
Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

6. ¿Cada que tiempo ha recibido capacitaciones que le ayuden a mejorar sus competencias?

Alternativas	Frecuencia
Mensual	
Trimestral	
Semestral	
Anual	
Nunca	

7. ¿Usted es participe en la toma de decisiones en las áreas administrativa y financiera de la Cooperativa?

Alternativas	Frecuencia
SI	
NO	

8. ¿Considera usted que realizar un diagnóstico de la cooperativa posibilitará conocer la realidad de la situación económica y financiera de la cooperativa?

Alternativas	Frecuencia
SI	
NO	

9. ¿Cómo califica usted la gestión financiera actual de la cooperativa?

Alternativas	Frecuencia
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

Porque.....

10. ¿Cómo calificaría usted, la supervisión de la cartera de créditos de la cooperativa?

Alternativas	Frecuencia
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

Porque.....

11. ¿En la Cooperativa se socializa el tema de cartera vencida?

Alternativas	Frecuencia
SI	
NO	

12. ¿Conoce usted las estrategias que se manejan para la recuperación de cartera vencida en el área financiera de la Cooperativa?

Alternativas	Frecuencia
SI	
NO	



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior
Carrera de Ingeniería Financiera



Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

1. Considera usted que las instalaciones físicas de la Cooperativa son cómodas?

Alternativas	Frecuencia
Mucho	
Poco	
Nada	

2. El trato recibido de los empleados en la cooperativa es

Alternativas	Frecuencia
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

3. El material informativo de la Cooperativa, es adecuado y fácil de entender?

Alternativas	Frecuencia
Mucho	
Poco	
Nada	

4. Cuando usted tiene un problema con el personal de nuestra cooperativa, estas muestran un interés sincero por solucionarlo?

Alternativas	Frecuencia
Mucho	
Poco	
Nada	

5. El servicio que presta la cooperativa a los socios es

Alternativas	Frecuencia
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

6. Los empleados de la cooperativa le proporcionan un servicio rápido en brindarle ayuda?

Alternativas	Frecuencia
Nunca	
Ocasional	
Siempre	

7. El comportamiento de los empleados de la Cooperativa le inspira confianza?

Alternativas	Frecuencia
Nunca	
Ocasional	
Siempre	

8. atención que ha recibido al solicitar un crédito?

Alternativas	Frecuencia
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

9. ¿Considera que el personal que conforma el área de cobranzas tiene conocimientos y experiencia en su puesto de trabajo?

Alternativas	Frecuencia
Si	
No	

Porque.....

10. ¿Usted se ha atrasado en el pago de las cuotas de su crédito?

Alternativas	Frecuencia
Si	
No	

Porque.....

1. ¿Existe un Modelo de Gestión Financiera? En caso de haberlo, ¿cuál es?

.....
.....

2. ¿Un Modelo de Gestión Financiera puede lograr eficiencia en la Gestión Financiera? ¿Por qué?

.....
.....

3. ¿Cree que un modelo de gestión financiera sería un aporte al crecimiento económico de la Institución?

.....
.....

4. ¿Para la toma de decisiones, cree usted que la información acerca de la gestión financiera es oportuna?

.....
.....

5. ¿Cuál cree Ud. que son las debilidades más comunes que existen en la? ¿Cuál es el índice de Morosidad? Y a su criterio ¿Cuáles son las razones?

.....
.....

6. ¿Qué gestión está realizando la Cooperativa para en un momento determinado enfrentar un alto índice de minimización de rentabilidad?

.....
.....

7. ¿Existen políticas de recuperación de cartera? ¿Cuáles son?

.....
.....