



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO

EXTERIOR

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

**Previo a la obtención del título de
Ingeniero en finanzas**

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA., DEL CANTÓN
SAN MIGUEL PROVINCIA DE BOLÍVAR PERIODO 2014.**

ALEX RAMIRO CARRASCO YANEZ

Riobamba – Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA., DEL CANTÓN SAN MIGUEL PROVINCIA DE BOLÍVAR PERIODO 2014., previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas, ha sido desarrollado por el Sr. ALEX RAMIRO CARRASCO YANEZ, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

**ING. JUAN ALBERTO AVALOS REYES
DIRECTOR DE TESIS**

**ING. JUAN CARLOS VINUEZA CALDERON
MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, ALEX RAMIRO CARRASCO YÁNEZ estudiante de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

ALEX RAMIRO CARRASCO YANEZ

DEDICATORIA

A Dios que nos guía y está presente en todo momento brindándonos fuerza, sabiduría y constancia para lograr cumplir con las metas propuestas.

A mis padres, hermanas, hermano y sobrinos por el apoyo incondicional y la razón fundamental de realizarme como profesional.

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que de uno u otro modo colaboraron en la realización de este trabajo y especialmente al Ing. Juan Alberto Avalos, Director de Tesis, por su invaluable ayuda.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por brindarnos la oportunidad de convertirnos en buenos profesionales al servicio del país.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDOS	Pág.
Certificación del tribunal	ii
Certificado de responsabilidad	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice general	vi
Índice de cuadros	viii
Índice de gráficos	ix
Resumen ejecutivo	x
Summary	xi
Introducción	1
Capítulo I	2
1. El problema	2
1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.1 Formulación del problema	2
1.1.2 Delimitación del problema	2
1.2 Justificación	3
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	4
Capítulo II	5
2. Marco teórico	5
2.1 Antecedentes investigativos	5
2.1.1 Antecedentes históricos	5

2.2	Fundamentación teórica	6
2.2.1.	Análisis financiero	7
2.2.2	Análisis estratégico organizacional	12
2.2.3	Estrategias de marketing	15
2.3	Idea a defender	18
2.4	Variables	18
2.4.1	Variable independiente	18
2.4.2	Variable dependiente	18
	Capítulo III	19
3.	Marco metodológico	19
3.1.	Modalidad de la investigación	19
3.2.	Tipos de investigación	19
3.3.	Población y muestra	19
3.4.	Métodos, técnicas e instrumentos	20
3.5.	Diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San miguel Ltda.	22
3.5.1.	Generalidades	22
3.5.1.1.	Rasgos históricos	22
3.5.1.2.	Ubicación	23
3.5.1.3.	Planificación estratégica	23
3.6.	Aplicación de las encuestas	47
3.7.	Análisis de resultados	50
3.8.	Verificación de la idea a defender	60
	Capitulo IV	61
4.	Marco propositivo	61
4.1.	Datos informativos	61
4.2.	Objetivo	62
4.3.	Contenido de la propuesta	62

4.3.1.	Matriz del plan estratégico de la gestión financiera	64
4.3.2.	Matriz de objetivos y estrategias de la gestión financiera	130
4.3.3.	Organigrama estructural de la gestión financiera	132
4.3.4.	Estrategias de la gestión financiera	133
4.3.5.	Gestión logística	134
4.3.6.	Flujo grama de objetivos y estrategias de la gestión logística	134
4.3.7.	Flujo grama de estrategias de la gestión financiera	134
4.3.8.	Organigrama estructural de la gestión logística	135
4.3.9.	Matriz de subprocesos de la gestión logística	136
	Conclusiones	137
	Recomendaciones	138
	Bibliografía	139
	Anexos	140

ÍNDICE DE CUADROS

N°	Título	Pág.
1	Evaluación de la cartera de la cooperativa	29
2	Datos sobre la cartera vencida que tiene la cooperativa	30
3	Encuesta sobre crecimiento economico	50
4	Importancia del analisis financiero	51
5	Aporte del modelo de gestion financiera	52
6	Herramientas financieras	53
7	Informacion financiera	54
8	Control de personal	55
9	Establecimiento de funciones	56
10	Nivel de organizacion	57
11	Obtencion de herramientas gerenciales	58

12	Mejoramiento de desiciones gerenciales	59
12	Mejoramiento de desiciones gerenciales	59
13	Perfil Externo que influyen en la cooperativa	105
14	Matriz sobre el perfil estratégico interno de la cooperativa.	115
15	Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos	119
16	Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	Título	Pág.
1	Estadística de la cartera de la cooperativa	29
2	Datos sobre la cartera vencida que tiene la cooperativa	30
3	Encuesta sobre crecimiento economico	50
4	Importancia del analisis financiero	51
5	Aporte del modelo de gestion financiera	52
6	Herramientas financieras	53
7	Informacion financiera	54
8	Control de personal	55
9	Establecimiento de funciones	56
10	Nivel de organizacion	57
11	Obtencion de herramientas gerenciales	58
13	Perfil externo que influyen en la cooperativa	106
14	Matriz sobre el perfil estratégico interno de la cooperativa.	117

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación examina las particularidades y consecuencias en la estructuración del Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., del Cantón San Miguel, Provincia de Bolívar período 2014, tomando en consideración las debilidades que presenta la Institución Financiera en su estructura organizacional.

La investigación consta de cuatro capítulos, en el primer capítulo se expone a detalle el diagnóstico situacional de la Gestión Financiera de la Cooperativa, seguidamente en el segundo capítulo se analiza la parte teórica que permite tener una idea más clara de lo que es un Modelo de Gestión Financiera, a continuación en el capítulo tres se realiza la estructuración misma del Modelo de Gestión Financiera con su respectivo análisis en donde se determinan los recursos económicos que se requieren para que la Institución Financiera potencie su crecimiento y desarrollo; se establecen estrategias financieras sobre las cuales se sustenta la estructuración del modelo.

Al final, en el capítulo cuatro se establecen las respectivas conclusiones y recomendaciones relacionadas con este proceso y se concluye en que el Modelo de Gestión Financiera planteado constituye para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., un mecanismo indispensable que se puede aprovechar para transformar sus debilidades en oportunidades de crecimiento y desarrollo.

En sí, el presente estudio plantea la alternativa más eficiente y versátil en la estructuración de un Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel Ltda.”

SUMMARY

This research paper examines the characteristics and consequences in structuring the Financial Management Model for Cooperative Savings and Credit “San Miguel” Ltd., San Miguel Canton, Province of Bolivar 2014 period, taking into account the weaknesses of Financial Institution in its organizational structure.

The research consists of four chapters, in the first chapter the situational diagnosis of the Financial Management of the Cooperative is exposed in detail, then in the second chapter it is described in detail the theoretical part that gives a clear idea of what a Financial Management Model is, and then in chapter three the same structuring Financial Management Model is made with its own analysis where required economic resources for the Financial Institution to enhance its growth and development are determined; financial strategies on which the structure of the model is based are established.

Finally, in chapter four the respective conclusions and recommendations related to this process are established and concludes that the Financial Management Model raised is for Cooperative Savings and Credit “San Miguel”Ltd., an essential mechanism that can be leveraged to transform their weaknesses into opportunities for growth and development.

In itself, this study raises the most efficient and versatile alternative in structuring a Financial Management Model for Cooperative Savings and Credit “San Miguel” Ltd.

INTRODUCCIÓN

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

La gerencia financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control.

El objeto de la Gerencia Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de una institución a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Recursos Humanos.

La Gestión Financiera es una parte fundamental en el desarrollo y crecimiento económico de las empresas, ya que en la actualidad las empresas que continúan operando son las que mejor se adaptan a los cambios y toman decisiones acertadas. (Sánchez, 2010)

En la presente investigación se efectuará un modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., para conocer su situación actual en aspectos internos y externos y de esta manera poder tomar decisiones en el presente y proyectarse a mejorar en el futuro.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., en sus años de existencia en Cantón San Miguel no ha contado con un modelo de gestión financiera que le permita aumentar la confianza, solvencia y rentabilidad en el mercado local, lo cual ha ocasionado que existan socios y clientes poco satisfechos, esto se refleja claramente en mediano número de socios y clientes de la Cooperativa en el Cantón; situación que su actual gerente lo mira como una debilidad dentro de los servicios financieros que se prestan en este mercado.

Al no tener un instrumento técnico que le permita tomar decisiones respaldadas y de manera efectiva en el ámbito económico y financiero, la Cooperativa ve impaciente como un conjunto de procesos dirigidos a planificar, organizar y evaluar los recursos económico-financieros en la institución, no logran los objetivos esperados de manera eficaz y eficiente.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo incide un Modelo de Gestión Financiera, en el crecimiento económico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., del Cantón San Miguel, Provincia de Bolívar en el periodo 2014?

1.1.2 Delimitación del problema

La investigación se encuentra en torno a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., del Cantón San Miguel, Provincia de Bolívar periodo 2014.

1.2 Justificación

Un modelo constituye el instrumento a través del cual se representa la realidad, vista a través del conocimiento del analista. Un modelo de gestión financiera permitirá ver todas las actividades financieras que desarrolla la Cooperativa para lograr su permanencia en el mercado. La Gestión Financiera es el pilar fundamental de las empresas; por tal razón, se ha considerado necesario realizar el Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., del Cantón San Miguel, Provincia de Bolívar.

La investigación se realizará debido a que en la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera, y es necesario contar con un conjunto de información que facilite la toma de decisiones en la organización, a la vez que promueva el desarrollo y crecimiento económico en la organización.

El modelo encierra un conjunto de mecanismos técnicos de carácter financiero que posibilitan implementar una gestión efectiva y culturalmente adecuada, para garantizar la recuperación, protección y sostenibilidad de la cooperativa en el sistema financiero.

Además este modelo de gestión nos permitirá evaluar la situación económico-financiera actual de la cooperativa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar un Modelo de Gestión Financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., del Cantón San Miguel, Provincia de Bolívar en el periodo 2014.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de Gestión Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda.
- Sustentar teóricamente el Modelo de Gestión a desarrollar.
- Estructurar el Modelo de Gestión Financiera para la cooperativa.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

2.1.1 Antecedentes históricos

Los modelos de gestión financiera son los parámetros sobre el cual se maneja una empresa, por lo que de una u otra forma se puede decir que siempre han estado presente en las organizaciones, aunque en su mayoría de manera empírica, estos modelos son una herramienta gerencial que ayuda al empresario o gerente al buen manejo de su negocio en el presente y a tomar las mejores decisiones para el futuro.

Los modelos de gestión financiera empresarial han ido evolucionando de acuerdo a las necesidades de cada empresa y a su entorno local, nacional e internacional, por lo tanto, estos modelos tienen un estándar de metodología que ha ido evolucionando con el tiempo y los constantes cambios tecnológicos en la obtención y procesamiento de la información empresarial.

Las necesidades de información empresarial requeridas dentro de las empresas varían de acuerdo al nivel dentro de la estructura organizacional. Las decisiones que los ejecutivos efectúen se desplegarán en todos los niveles de la organización traducidas en objetivos y acciones específicas y concretas en cada nivel hacia abajo. La información requerida en estas decisiones representan el punto de partida para llevar a cabo acciones que finalmente van a terminar afectando de una u otra forma el desempeño de la organización.

El objetivo general del desempeño de toda organización es el de crear valor económico, y es por lo tanto el objetivo último global que debe lograr toda decisión gerencial. Las malas decisiones destruyen valor y es más notorio en organizaciones pequeñas que cuentan con menos capacidades acumuladas para soportar una pérdida en el valor

económico. Los buenos negocios que crean valor son el resultado de buenas decisiones y el uso eficiente y efectivo de los recursos y capacidades.

Debido al vertiginoso entorno globalizado con clientes cada vez más exigentes y la abrumadora competencia, las buenas decisiones no pueden asegurar buenos resultados a futuro, pero son una protección posible contra los malos resultados. Con esto se desecha la idea tradicional de evaluar el desempeño en términos netamente financieros que es de mayor interés para los dueños, la rentabilidad es un resultado retrospectivo que comunica lo que se ha hecho en el pasado. Las nuevas decisiones deben ser el resultado de un proceso que debe considerar una perspectiva hacia el futuro y el entorno atendiendo no sólo los intereses de los dueños sino que además considerar los intereses presentes de los clientes, el aprendizaje y crecimiento dentro de la organización y los procesos internos orientados al cliente.

2.2 Fundamentación teórica

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias. **(Rivas Camila, 2007)**

La Gestión Económico-Financiera es un conjunto de procesos dirigidos a planificar, organizar y evaluar los recursos económico-financieros al objeto de lograr la consecución de los objetivos de la empresa de la forma más eficaz y eficiente.

Funciones

- La determinación de las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de la financiación externa.

- La consecución de financiación según su forma más beneficiosa: teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa.
- La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería para obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.
- El análisis financiero: incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa.
- El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.¹

2.2.1. Análisis financiero

Según, Martín, F. (2001), en su diccionario de: Conceptos Económicos y Financieros indica:

Análisis financiero es el estudio de un conjunto de datos e información contenidos en los estados financieros de una empresa, con el objetivo de determinar y evaluar el desempeño financiero de la misma, identificar los aspectos negativos y positivos de la gestión financiera y tomar las medidas que resulten aconsejables para hacer más rentable la utilización de los recursos; entre los estados financieros de mayor significación a ser analizados se encuentran el Balance General, el Estado de Pérdidas y Ganancias y los Flujos de Caja.²

¹Manual de gestión económico-financiera para emprendedores (2010)

²Martín, F. (2001). Diccionario de Conceptos Económicos y Financieros. Pág. 32.

Importancia del análisis financiero

El análisis financiero nos permite determinar:

- Si es satisfactoria o no la situación financiera de una empresa.
- La capacidad de pago que tiene la empresa para cancelar las obligaciones a corto o largo plazo.
- Cuál es la disponibilidad de capital de trabajo.
- Si el capital propio guarda proporción con el capital ajeno.
- En qué forma se recupera la cartera y si hay mucha inversión en ella.
- El número de veces que rotan los inventarios de mercaderías, materias primas.
- Si es muy alta o excesiva la inversión en activos fijos y en inventarios.
- Si las utilidades son razonables para el capital que se tiene invertido en la empresa.
- Si los gastos son demasiado elevados.
- Si el ritmo de las ventas es razonable.

Estados financieros

Según, Horngren (1997), en su libro: Contabilidad, menciona que: “Los Estados Financieros son los documentos que informa sobre los negocios de un individuo o de una organización en cantidades monetarios”³.

Son documentos que informan; la situación financiera y los resultados de un período determinado; en expresiones monetarias de una entidad, negocios o empresa.

³Hornrgren. (1977). Contabilidad, Pág. 4.

Propósito de los estados financieros

Los estados financieros son una representación estructurada de la situación financiera y las transacciones realizadas por una empresa. Su objetivo es proveer información sobre la posición financiera, resultado de operaciones y flujos de efectivo de una empresa, que será de utilidad para un amplio rango de usuarios en la toma de sus decisiones económicas.

Los estados financieros también presentan los resultados de la administración de los recursos confiados a la gerencia.

- **Balance general**

En el balance general se presenta un resumen de los activos, pasivos y capital propio de una empresa en determinado momento, al final de un año o trimestre. El balance general es una panorámica de la situación financiera de una compañía en determinado período.⁴

- **Estado de resultados**

El estado de resultados es un resumen de los ingresos y gastos de las empresas en determinado período, que casi siempre es de un año o trimestre. El estado de resultados es un resumen de la rentabilidad de una compañía a través del tiempo. A partir de estos los dos estados tanto del balance general como del estado de resultados (además, en algunos casos, de cierta información adicional) se pueden generar otros estados secundarios, como el de utilidades retenidas, un estado de las fuentes y aplicaciones de los fondos y otro de los flujos de efectivo.⁵

- **Flujo de efectivo**

El flujo de caja o flujo de efectivo es la herramienta más utilizada y de mayor importancia en la evaluación financiera de una entidad. Representa el movimiento en

⁴ Van Horne, J. Fundamentos de Administración Financiera, 11ª ed. México: Prentice-Hall. Pág. 126.

⁵ Van Horne, J. Fundamentos de Administración Financiera, 11ª ed. México: Prentice-Hall. Pág. 126.

efectivo de las actividades operacionales y no operacionales, no se incluyen los costos y gastos contables como depreciaciones y amortizaciones.⁶

Métodos de análisis financiero

Los métodos más utilizados para el análisis financiero son:

- **Horizontal**

Consiste en el análisis de las partidas del balance general y el estado de resultados se expresan como un índice relativo a un año base inicial. El análisis se expresa en términos porcentuales, en el que las cifras del balance general o estado de resultados de un año base equivalen a 100% y los rubros de los estados financieros posteriores se expresan como porcentajes de sus valores en el año base.

- **Vertical**

Consiste en el análisis en términos porcentuales de los estados financieros, en donde todos los componentes del balance general se dividen entre los activos totales, y del estado de pérdidas y ganancias entre las ventas netas o ingresos. Se expresan los diferentes elementos de un balance general como porcentaje de los activos totales de la empresa. Además, esto se puede hacer con el estado de resultados, pero aquí las partidas se relacionan con las ventas netas.

- **Tendencias**

Se utiliza para revisar las tendencias de los estados financieros registradas en varios años, se toma como base (100) un año y contra este se comparan las cantidades, para ver si existió crecimiento o reducción con relación al año base.

⁶Manual de estudio de factibilidad para el emprendedor turístico. Pág. 47.

- **Indicadores**

Según, Diccionario de Contabilidad y Finanzas (2002): “Valores que pueden adoptar las diferentes variables económicas y que se pueden tomar como punto de referencia para la comparación de los distintos datos de una economía o como signos externos que ayuden a explicar determinadas fenómenos con contenido económico”.⁷

Un indicador financiero es un relación entre cifras extraídas de los estados financieros y se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Las razones financieras.- Las razones financieras dan indicadores para conocer si la entidad sujeta a evaluación es solvente, productiva, si tiene liquidez, etc.

Algunas de las razones financieras son:

Índices de liquidez

- Capital de trabajo
- Liquidez corriente
- Prueba Ácida

Indicadores de actividad

- Rotación de cuentas por cobrar
- Plazo promedio de cobros
- Rotación de cuentas por pagar
- Plazo promedio de pagos
- Rotación del activo fijo
- Rotación del activo total

⁷Diccionario Económico de Contabilidad y Finanzas. (2002). Pág. 126.

Indicadores de endeudamiento

- Apalancamiento financiero
- Índice de endeudamiento
- Endeudamiento a corto plazo
- Endeudamiento a largo plazo
- Índice de financiamiento propio

Indicadores de rentabilidad

- Rendimiento total del activo
- Rendimiento del capital
- Rendimiento del patrimonio
- Margen de utilidad bruta
- Margen de utilidad neta

2.2.2 Análisis estratégico organizacional

Estrategia y planeación financiera

Debido al hecho de que las funciones que desempeñan los administradores financieros implican mirar hacia el futuro, las finanzas deben verse involucradas directamente con la planeación estratégica de largo plazo. Así, la planeación financiera y los procesos de control se hallan íntimamente unidos a la planeación estratégica, en este aspecto, la administración financiera tiene ciertas responsabilidades fundamentales que debe desempeñar, particularmente en las áreas de planeación y control financieros. La planeación y el control financieros implican el empleo de proyecciones que toman como base las normas y el desempeño de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño. Este proceso implica la preparación de pronósticos y el uso de varios tipos de presupuestos. El logro de las ventas, requiere de presupuestos de compras y presupuestos de mercadotecnia, presupuestos de personal y de publicidad y promoción. Los resultados que se obtienen de los presupuestos de ingresos y gastos se reflejan en el estado de resultados presupuestado. Las ventas anticipadas permiten considerar los diversos tipos de inversiones que se necesitan para elaborar los productos. Estas inversiones más el balance general inicial, proporcionan los datos

necesarios para desarrollar la columna de los activos del balance general. Los activos deben ser financiados, pero también se requiere de un análisis de flujo de efectivo, que indica los efectos combinados de las operaciones presupuestadas sobre los flujos de efectivo de la empresa. Sin embargo, un incremento del volumen de las operaciones produce un flujo de efectivo negativo, por lo que se requerirá de un financiamiento adicional. La planeación y control financieros tienen como propósito mejorar la rentabilidad, evitar estrangulamientos de efectivo e incrementar el desempeño de las divisiones individuales de la compañía.⁸

Análisis FODA

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), concentra los resultados del análisis interno y externo de la empresa. Este análisis nos permite observar las fortalezas y debilidades en el contexto de las debilidades y amenazas.

En el análisis de la matriz FODA está implícita la meta a alcanzar, la óptima, a fin de lograr una ventaja competitiva combinación entre los recursos de la empresa con el entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible mediante las siguientes acciones:

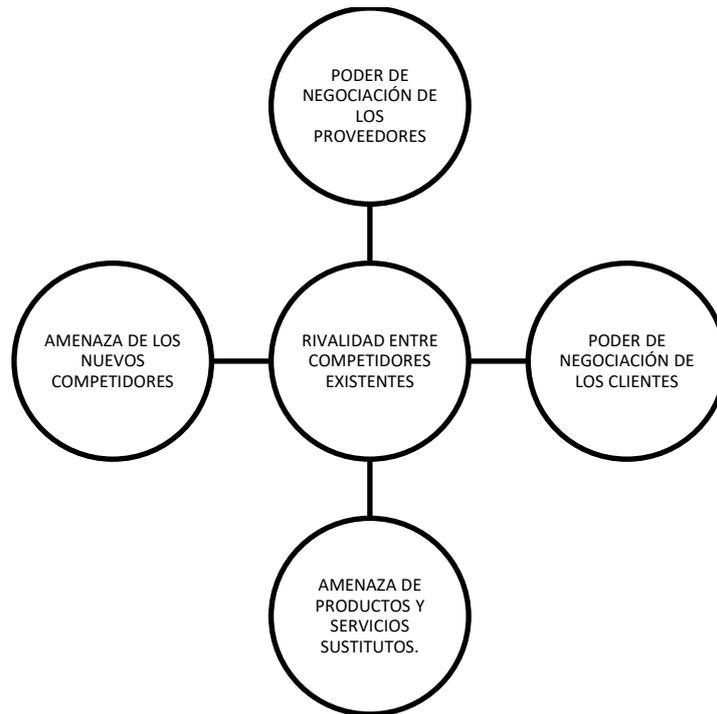
- Construir sobre las fortalezas de la empresa.
- Reducir las debilidades o adoptar una estrategia que evite las mismas.
- Explotar las oportunidades, en especial utilizando las fortalezas de la empresa.
- Reducir la exposición a las amenazas o contrarrestarlas.

Un análisis FODA sirve para realizar una rápida evaluación estratégica, la misma que implica el debate entre los gerentes de la empresa para la toma de decisiones.⁹

⁸Weston, F. Finanzas en administración. Págs. 227-283. Resumen.

⁹Friend, G. y Zehle, S. (2008). Como diseñar un plan de Negocios. Buenos Aires, Cuatro Media.

Fuerzas competitivas de porter



- **Rivalidad entre los competidores existentes**

Considerada como una de las más poderosas de las cinco fuerzas competitivas. La rivalidad entre los competidores existentes puede adoptar muchas formas entre los que se pueden mencionar descuentos en precios, alguna mejora en los productos, la calidad de los servicios. Cuando existe esta rivalidad los márgenes de utilidad de las industrias se ve afectado por la intensidad en que estas compitan.

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos.**

La amenaza de productos sustitutos nace cuando las empresas compiten cerca de industrias que fabrican productos que no son idénticos pero en gran porcentaje cubren las mismas necesidades que nuestros productos¹⁰ (David, Fred 2003).

¹⁰Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª ed.

- **Amenaza de los nuevos competidores**

Se refiere a las presiones competitivas que se originan por la posibilidad de que nuevos competidores ingresen en el mercado con nuevos recursos para apoderarse de una porción del mercado. Algunos de los factores que definen esta fuerza están las barreras de entrada, las economías de escala, las diferencias de productos, el valor de la marca, los requerimientos de capital, el acceso a la distribución, los costos del cambio, las ventajas absolutas en costo, nivel de diferenciación en los productos existentes.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado dejara de ser atractivo el momento que la empresa cuente con un número reducido de proveedores, y estos puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido de productos o servicios esenciales para el funcionamiento de la misma.

- **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes se puede percibir cuando están organizados o sus compras son en cantidades importantes mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

2.2.3 Estrategias de marketing

En primer lugar es necesario realizar un plan de marketing para lo cual es importante efectuar un análisis estratégico de la empresa tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio, así como del mercado. Definir los objetivos perseguidos por la misma a largo plazo y su postura estratégica en el entorno para fijar su posición competitiva. Analizar la asignación de recursos y la gestión de cartera, etc., de modo que toda la información recogida a este nivel permita luego desarrollar la estrategia funcional en sus aspectos operativos.

El análisis de la empresa proporciona una información cuantitativa y cualitativa importante para el resto del Plan de Marketing. Tiene dos cometidos: Interno y Externo. En el interno prima el aspecto técnico, mientras que aquel es principalmente económico. El externo suele ser el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto. En este sentido, persigue convencerles, dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos.

Para el desarrollo de un plan de marketing es necesario realizar:

- Un análisis del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. Este análisis se ha diferenciado en tres partes diferenciadas: las condiciones generales, las condiciones de la competencia y las condiciones de la propia empresa.
- Análisis del mercado objetivo, es decir, la situación y perspectivas del sector concreto en el que la empresa se ubicará. Es importante resaltar los motivos por los que el mercado objetivo seleccionado está mejor dispuesto a comprar el producto que otros mercados. Para definir el mercado objetivo, se utilizan criterios demográficos, geográficos, psicológicos, y estilo de vida.
- Identificar para cada paso del análisis de la empresa los problemas y oportunidades correspondientes.
- Establecer objetivos y metas del plan de marketing, entendiendo que objetivos en el Plan de Marketing, son los que se proponen alcanzar con él, las metas son una descripción más precisa y explícita de estos objetivos.
- Desarrollar las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores.
- Desarrollar los métodos para llevar a cabo las estrategias.

- Analizar todas las cifras relevantes del proyecto a través del tiempo, con objeto de facilitar la puesta en marcha, ejecución y control del proyecto:
- Desarrollar el Presupuesto es decir la cantidad de dinero que corresponde gastarse en el Plan de Marketing.

Evaluación del plan de marketing

Una vez finalizado el Plan de Marketing hay que evaluar los resultados. Se deben estudiar las ventas y el comportamiento del consumidor.

Es recomendable realizar un análisis de las ventas antes, durante y después de cualquier actividad de marketing. Los datos de ventas anteriores a la ejecución sirven como punto de referencia; los resultados durante el periodo de ejecución permiten calibrar la efectividad de las actividades llevadas a cabo; es decir, el impacto producido. Por último, los datos posteriores a la ejecución de una actividad de marketing, permiten conocer si se han modificado los hábitos de compra a largo plazo, si las medidas han calado hondo o simplemente se han logrado unos resultados efímeros.

- **Marco Conceptual**

Costos.-Cantidad que se da o se paga por algo. ||2. Gasto de manutención del trabajador cuando se añade al salario.

Demanda.-Econ. Cuantía global de las compras de bienes y servicios realizados o previstos por una colectividad.

Estrategias.- En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

Evaluación.- Revisión metódica del rendimiento económico de cada inversión, con el ánimo de evaluar la efectividad y conveniencia de la inversión realizada.

Índices.- Instrumento estadístico expresado como porcentaje sobre una base anual (producción, renta per cápita, precios).

Mercado.- El mercado se constituye por el conjunto de compradores, empresas y clientes que buscan satisfacer sus necesidades mutuamente.

Oferta.- La cantidad de una mercancía o servicio que entra en el mercado a un precio dado en un periodo dado. Las cualificaciones del precio y el tiempo son necesarias, debido a que normalmente cuanto mayor sea el precio ofrecido mayor será la cantidad llevada al mercado, y cuanto más largo el periodo de tiempo, más serán los ofertantes que podrán ajustar la producción para beneficiarse a los cambios en el precio.

Precio.- Valor pecuniario en que se estima algo. || 2. Esfuerzo, pérdida o sufrimiento que sirve de medio para conseguir algo, o que se presta y padece con ocasión de ello.

2.3 Idea a defender

La aplicación de un Modelo de Gestión Financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., del Cantón San Miguel, Provincia de Bolívar periodo 2014., permitirá maximizar el valor de la organización.

2.4 Variables

2.4.1 Variable independiente

Modelo de Gestión Financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda.

2.4.2 Variable dependiente

Maximización del valor de la organización.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Modalidad de la investigación

De acuerdo al enfoque que tiene y orienta la investigación la modalidad es cualitativa y cuantitativa.

3.2. Tipos de investigación

Los tipos de estudios a realizarse en la presente investigación son:

- De campo
- Documental
- Descriptiva y,
- Explicativa

3.3. Población y muestra

La población está constituida por el número de socios que mantiene la organización, en la actualidad, es de **58.185** socios, que por ser una amplia población será necesario el cálculo de una muestra representativa, para ello se utilizará la formula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N Z e^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad (1,96)

P = Probabilidad de ocurrencia

Q = Probabilidad de no ocurrencia 1 – p

N = Número de Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Migue Ltda. (58185)

E= Error de muestreo 0,05 (5%) (El más utilizado por el nivel de confianza)

Aplicando la fórmula de la muestra anteriormente planteada se tiene:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N Z e^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * (0,50) * (0,50) * (58185)}{((1,96)^2 * (0,50) * (0,50)) + ((58185) * (1,96) * (0,05)^2)}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,25 * 58185}{(3,8416 * 0,25) + (114042,60 * 0,0025)}$$

$$n = \frac{55880,87}{0,9604 + 285,11}$$

$$n = \frac{55880,87}{286,07}$$

$$n = 195 \text{ encuestas}$$

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos

A. Métodos

Los métodos que se van a aplicar en el transcurso de la investigación son:

Analítico.- Con el ánimo de observar los resultados de la aplicación del modelo, y de este modo poder llegar a las conclusiones y recomendaciones finales.

Deductivo.- Con el cual podremos ir de un ámbito general de la propuesta hacia la aplicabilidad del modelo, de este modo conocer cada una de las variables que definen el éxito en la propuesta.

Inductivo.- Con el propósito de determinar aspectos importantes del mercado, las necesidades económicas y financieras entorno a las inversiones realizadas en la cooperativa.

B. Técnicas

Las técnicas a utilizarse en el desarrollo de la investigación están en función de las características y requerimientos de la misma y estas son:

La observación, la misma que será a cooperativas similares.

La entrevista a Directivos de la cooperativa de Ahorro y Crédito.

La encuesta, la misma que se aplicará a los socios y clientes de la cooperativa, para conocer su opinión sobre el tema.

Las técnicas a utilizar serán aplicadas exclusivamente por el proponente del proyecto de modo de contar con información veraz y oportuna.

3.5. Diagnóstico situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San miguel Ltda.

3.5.1. Generalidades

3.5.1.1. Rasgos históricos

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., fue fundada en el año 1963 como una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito, a la que se dio el nombre de San Miguel, en honor al Arcángel San Miguel y al nombre del Cantón. Posteriormente, se legaliza su constitución ante los organismos de control del Estado, obteniéndose de esta manera la Personería Jurídica el 20 de mayo de 1963, mediante Acuerdo Ministerial N° 006319 del Ministerio de Bienestar Social.

Desde esa fecha la cooperativa ha estado ofertando productos financieros y servicios a los residentes del cantón. Su mercado objetivo, lo componen actividades productivas como: agricultura, ganadería, comercio, producción y servicios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., se encuentra ubicada en el Cantón San Miguel de Bolívar en la calle Pichincha 1068 intersección 10 de Enero (junto al Colegio San Miguel) esquina.

La cooperativa es de responsabilidad limitada, capital variable e ilimitado número de socios, su duración es indefinida sin embargo podrá disolverse o liquidarse de acuerdo a lo que se especifique la Ley de cooperativas a lo que mencione el Estatuto Interno de la cooperativa al respecto.

Las actividades que realiza la cooperativa están regidas por la ley de cooperativas, y su Reglamento General, bajo el control directo del Ministerio de Inclusión Económica y Social.”

3.5.1.2. Ubicación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., se encuentra ubicada en la Provincia Bolívar, Cantón San Miguel, ciudad de San Miguel en las calles Pichincha y Diez de Enero.

3.5.1.3. Planificación estratégica

Principios institucionales

- Igualdad de derechos entre los socios
- Adhesión y retiro voluntario
- Control democrático, un socio, un voto
- Distribución de excedentes sociales en proporción de las operaciones o al trabajo efectuado por los socios de la Cooperativa
- Interés limitado sobre los certificados de aportación
- Integración Cooperativista

Valores institucionales

- **Seriedad:** Hablar con la verdad al socio
- **Ética:** Proceder según las normas de moral y conducta
- **Solidaridad:** Apoyar a la consecución de un objetivo común
- **Honestidad:** No abusar de la ingenuidad o el desconocimiento de los socios, ejecutar el trabajo libre de corrupción
- **Responsabilidad:** Cumplir eficientemente el trabajo recomendado con apego a la normativa institucional

- **Compromiso:** Cumplir con las obligaciones pactadas
- **Lealtad:** Actuar con probidad y rectitud
- **Perseverancia:** Mantener la firmeza de lograr un objetivo
- **Creatividad:** Generar ideas innovadoras
- **Comunicación:** Proporcionar información transparente y receptar sugerencias.

Misión

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., otorga productos financieros, competitivos, con atención personalizada, especialmente con servicios al sector agro productivo de las Provincias de Bolívar y Los Ríos respondiendo a sus expectativas y demandas con oportunidad, honestidad y responsabilidad, generando seguridad y confianza para impulsar el desarrollo socio económico de nuestros socios y comunidades.

Visión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., es una institución financiera sólida y solvente, socialmente responsable; que contribuye al desarrollo de sus asociados a través de la entrega de productos financieros diversificados y servicios de calidad, mediante un enfoque de mejoramiento continuo y el uso de una adecuada tecnología.

Objetivos

- “Promover la cooperación económica entre sus asociados.
- Otorgar préstamos a sus miembros.
- Proporcionar a sus asociados mayor capacitación en lo económico y social.

- Establecer nexos dentro y fuera del país, con entidades similares en beneficio de la cooperativa.
- Obtener fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo institucional.
- Realizar otras actividades que estén encuadradas en la Ley y Reglamento de cooperativas.

Tipos de crédito en la cooperativa

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. , las operaciones de crédito se guían por la clasificación que el Ministerio de Economía Popular y Solidaria exige a las cooperativas de Ahorro y Crédito del país, mismos que establecen las pautas para la gestión de la cartera de crédito, estos son: comercio, consumo, microcrédito y vivienda, de los cuales la cooperativa pone al servicio de los socios los créditos de consumo y los microcréditos.

- **Créditos de consumo.-** Son créditos de consumo los otorgados por la Cooperativa a personas naturales que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que generalmente se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales.
- **Microcréditos.-** Es el crédito concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios,

cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la cooperativa.

Estructura y análisis de la cartera de crédito

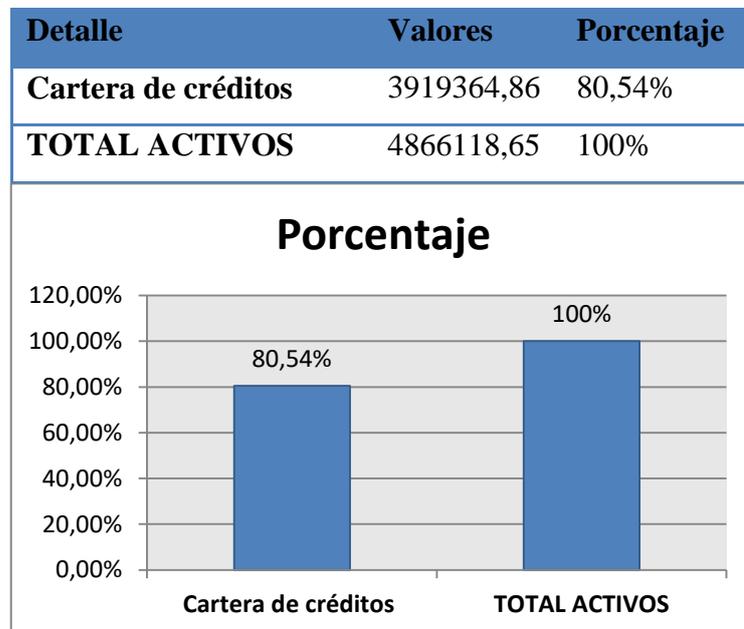
Corresponde al auditor interno la verificación del cumplimiento de las políticas y procedimientos de créditos aprobados por el Comité de Crédito, Consejo de Administración y la Gerencia General.

En la Cooperativa, la estructura de la cartera de crédito, esta normada en base a lo que establece el Catálogo Único de Cuentas (CUC) emitido por el Ministerio de Economía Popular y Solidaria, que considera los siguientes rubros:

- **Cartera por vencer.-** Corresponde a todas las operaciones de crédito que se encuentran al día en sus obligaciones con la cooperativa.
- **Cartera Vencida.-** Corresponde a los créditos que no han sido cancelados dentro de los plazos establecidos, por parte de los clientes de la cooperativa.
- **Cartera que no devenga interés.-** Corresponde al valor de toda clase de créditos que por mantener valores, cuotas o dividendos vencidos, dejan de devengar intereses e ingresos.

- **Cartera reestructurada.-** Corresponde a las operaciones de crédito que con el propósito de favorecer su recuperación, se han modificado una o varias de las condiciones originales de su otorgamiento (plazos, tasa de interés, garantías, entre otras) y que se llevan a cabo debido al deterioro o cambios de la capacidad de pago del cliente de la cooperativa.

La cartera de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel, mantiene una tendencia de crecimiento positivo. Al 31 de Diciembre del 2012 la cartera bruta se ubicó en los 3919364,86 dólares, la cual significa un 80,54% de la composición del total de los activos que son 4`866.118,65 USD, (ver anexo No.1) tal como se representa en la siguiente gráfica:¹¹



Fuente: Balance General C.A.C. San Miguel Ltda.

Elaborado por: Alex Ramiro Carrasco Yáñez

Del saldo de cartera, el 10,73% se clasifica como cartera de consumo; el 91,11 % como cartera de microcrédito y el -1,83% como Provisión de Cuentas Incobrables.

En lo referente al indicador cartera en riesgo bruta/cartera total, éste se ubicó en Diciembre del 2012 en el 5.74%.

¹¹Balance general CAC. San Miguel Ltda. 2012

Cartera de crédito por vencer

La cartera de crédito por vencer, denominada también cartera sana, es aquella que aún no ha entrado a un periodo de morosidad, es decir aquí se contabiliza los créditos cuyo plazo no ha vencido.

En la COAC San Miguel Ltda., la cartera de crédito vigente al 31-12-2012, suma USD 3`698.587,99.

En el siguiente cuadro, se muestra a la vez, la sub clasificación de la cuenta Cartera de Créditos por Vencer, que en el caso de la cooperativa se encuentra así:

Sub grupo	Características	Monto en dólares	Porcentaje %
CC consumo por vencer	Créditos otorgados para adquisición de bienes de consumo o pago de servicios	363458,32	9,83%
CC micro empresa por vencer	Créditos otorgados para financiamiento de actividades desarrolladas por la pequeña empresa	3335129,67	90,17%
Total		3698587,99	100,00%

Cartera de crédito que no devenga interés

La cartera de crédito que no devenga interés, es aquella que ha pasado a un período temporal de vencimiento, y por lo tanto se empieza a tornar en cartera de mayor riesgo, lo cual implica un tratamiento especial respecto a los valores a aprovisionar según lo establecen los porcentajes recomendados. En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San

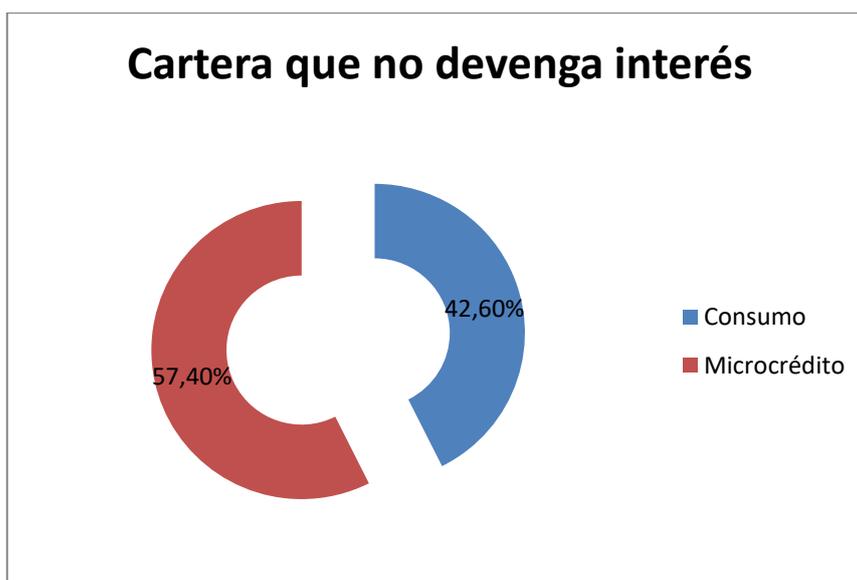
Miguel Ltda., la Cartera de Crédito que no Devenga Interés al 31-12-2012, suma 59578,02 dólares americanos.

En el siguiente cuadro, se muestra a la vez, la sub clasificación de la cuenta Cartera de créditos que no devenga interés, que en el caso de COAC San Miguel Ltda., se encuentra así:

CUADRO N°. 1: Evaluación de la cartera de la cooperativa

Cartera que no devenga interés	Valor	Porcentaje
Consumo	25381,60	42,60%
Microcrédito	34196,42	57,40%
Total	59578,02	100,00%

GRAFICO N°.1: Estadística de la cartera de la cooperativa



Fuente: Balance General C.A.C. San Miguel Ltda.

Elaborado por: Alex Ramiro Carrasco Yáñez

Cartera de crédito vencida

La Cartera de crédito vencida, es aquella cartera se encuentra vencida en su pago, lo cual causa de que la provisión que se realiza para efectos de dar cumplimiento a las normativas de control establecidas por los organismos respectivos, sea más elevada en comparación con los rubros anteriores.

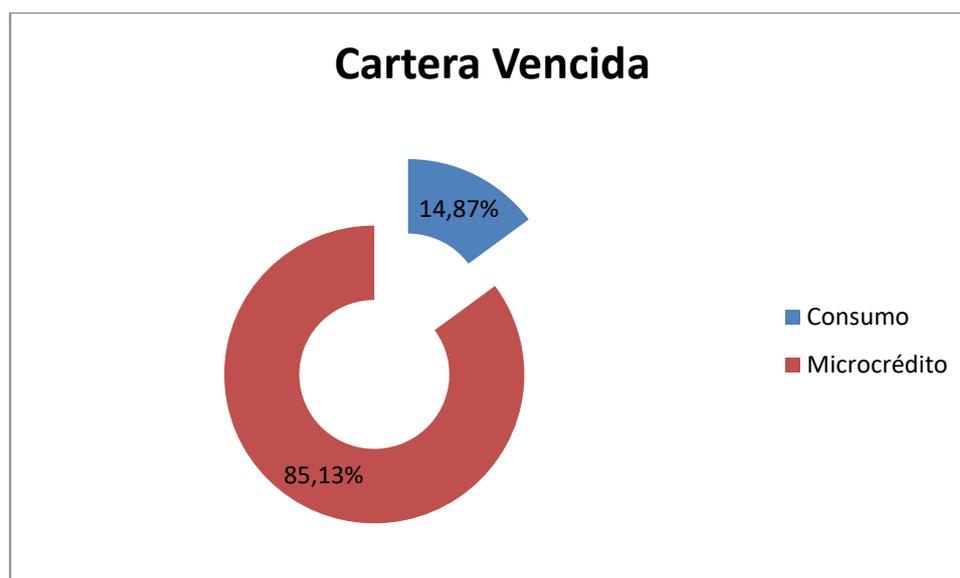
La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., al 31-12-2012 presenta una Cartera de Crédito Vencida de 161198,85 dólares americanos.

En el siguiente cuadro, se muestra a la vez, la sub clasificación de la cuenta Cartera de Crédito Vencida, que en el caso de COAC San Miguel Ltda., se encuentra así:

CUADRO N°. 2: Datos sobre la cartera vencida que tiene la cooperativa

Cartera Vencida	Valor	Porcentaje
Consumo	23966,11	14,87%
Microcrédito	137232,74	85,13%
Total	161198,85	100,00%

GRAFICO N°.2: Datos sobre la cartera vencida que tiene la cooperativa



Fuente: Balance General C.A.C. San Miguel Ltda.

Elaborado por: Alex Ramiro Carrasco Yáñez

Aplicación de indicadores financieros

Los indicadores de este grupo reflejan la eficiencia en la conformación de los activos y pasivos, la posición del riesgo crediticio y la posibilidad de cobertura para créditos irrecuperables.

En los indicadores de cobertura, para uso de la cooperativa, se consideran valores absolutos en las provisiones.

NOMBRE DEL INDICADOR	INTERPRETACIÓN
Morosidad de cartera	Mide la proporción de la cartera que se encuentra en mora. La relación mientras más baja es mejor.
Morosidad global	Mide la proporción de la cartera y contingentes que se encuentran en mora. La relación mientras más baja es mejor.
Cobertura de cartera	Mide el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de cartera morosa. La relación mientras más alta es mejor
Cobertura total	Mide el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de cartera y contingentes morosos. La relación mientras más alta es mejor.
Cobertura total de riesgos	Mide el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de pérdida o incobrabilidad de sus activos y contingentes. La relación mientras más alta es mejor.
Cartera en riesgo	Mide el efecto sobre el patrimonio de la cartera vencida, sin cobertura de provisiones. La relación mientras más baja es mejor.

Índices de rentabilidad

Este índice nos indica, si los resultados que la institución está obteniendo a lo largo de su gestión son aceptables, ya que en los comparables se establece a más de un porcentaje por inflación los posibles riesgos que existen dentro del negocio financiero¹²

¹²Manual de Administración Financiera para Cooperativas,, Quito, 2012

- **Resultados/Patrimonio X 100**

2011	Valor	2012	Valor
Resultado del Ejercicio	4828,02	Resultado del Ejercicio	11970,35
Patrimonio	927714,79	Patrimonio	936743,81

Aplicando la fórmula se tiene:

2011	2012
$4828,02 / 927714,79 \times 100 = \mathbf{0,52\%}$	$11970,35 / 936743,81 \times 100 = \mathbf{1,28\%}$

La rentabilidad sobre el Patrimonio presenta el 0,52% en el 2011 y 1,28% en el 2012, porcentaje muy bajo, debido a que este índice mientras más alto es mejor para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

- **Resultados/Activo Total X 100**

2011	Valor	2012	Valor
Resultado del Ejercicio	4828,02	Resultado del Ejercicio	11970,35
Activo Total	3628868,75	Activo Total	4866118,65

Aplicando la fórmula se tiene:

2011	2012
$4828,02 / 3628868,75 \times 100 = \mathbf{0,13\%}$	$11970,35 / 4866118,65 \times 100 = \mathbf{0,25\%}$

La Rentabilidad sobre los Activos presenta el 0,13% en el 2011 y 0,25% en el 2012, según los índices comparables es que este sea mayor al 1%, por lo que no es aceptable, este índice mientras más alto es mejor para la institución.

Índices de liquidez

La liquidez significa, en qué condiciones se encuentra económicamente la Cooperativa para afrontar deudas contraídas con sus clientes y terceros, de tal forma que se la puede calcular tomando en cuenta únicamente los depósitos a corto plazo o también a través de un cálculo estructural es decir tomando otros rubros de mayor importancia:

- **Liquidez ampliada**

(Fondos Disponibles + Inversiones) / Depósitos de Corto Plazo

2011	Valor	2012	Valor
Fondos disponibles	135768,26	Fondos disponibles	305280,81
Inversiones	112302,73	Inversiones	235271,07
Depósitos de Corto Plazo	2080253,41	Depósitos de Corto Plazo	2789655,50

Aplicando la fórmula se tiene:

2011	2012
$(135768,26+112302,73) / 2080253,41 \times 100 = 11,93\%$	$(305280,81+235271,07) / 2789655,50 \times 100 = 19,38\%$

El índice de liquidez ampliada que presenta la Cooperativa es del 11,93% en el 2011 y 19,38% en el 2012, siendo el ideal superior al 50%, por lo que no es aceptable.

- **Liquidez estructural**

(Fondos Disponibles) / (Depósitos a la Vista + Depósitos a Plazo + Obligaciones financieras + Fondos en Administración)

2011	Valor	2012	Valor
Fondos disponibles	135768,26	Fondos disponibles	305280,81
Depósitos a la vista	547422,33	Depósitos a la vista	860184,05
Depósitos a Plazo	1536031,08	Depósitos a Plazo	1933884,45
Obligaciones Financieras	458729,14	Obligaciones Financieras	10749,99
Fondos en Administración	0,00	Fondos en Administración	0,00

Aplicando la fórmula se tiene:

2011	2012
$(135768,26) / (547422,33 + 1536031,08 + 458729,14 + 0,00) \times 100 = \mathbf{5,34\%}$	$(305280,81) / (860184,05 + 1933884,45 + 10749,99 + 0,00) \times 100 = \mathbf{10,88\%}$

El índice de liquidez estructural que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., es del 5,34% en el 2011 y 10,88% en el 2012, siendo el comparable según lo recomienda la Superintendencia de Bancos y Seguros del 14%, por lo que se puede decir que la COAC San Miguel Ltda., mantiene una liquidez por debajo del porcentaje recomendable.

Índices de riesgo crediticio

El riesgo crediticio se mide de acuerdo al volumen de cartera vencida en las instituciones financieras, lo ideal sería mantener un porcentaje de riesgo crediticio del 0%, esto significaría que la institución financiera está recibiendo sus pagos a tiempo y en forma puntual de acuerdo a lo planificado. Sin embargo existen diferentes factores que hacen que los clientes no pueden cubrir sus deudas a tiempo, de esta forma se

desencadena una cartera en riesgo que causa un perjuicio a las entidades financieras, ya que mientras más alto, mayor será la cantidad que se tienen que provisionar al Gasto y por ende su rentabilidad disminuye.

- **Riesgo crediticio (Cartera en Mora)**

Cartera Vencida/ Cartera Total

2011	Valor	2012	Valor
Cartera Vencida	64764,57	Cartera Vencida	161198,85
Cartera Total	2961882,80	Cartera Total	3848807,97

Aplicando la fórmula se tiene:

2011	2012
$64764,57 / 2961882,80 \times 100 = \mathbf{2,19\%}$	$161198,85 / 3848807,97 \times 100 = \mathbf{4,19\%}$

Lo que significa que la COAC San Miguel Ltda., al 2011 tiene un índice de morosidad de del 2,19% mientras que del 4,19% en el 2012.

- **Riesgo crediticio (Morosidad Ampliada)**

Cartera Vencida + Cartera que no Devenga interés/ Cartera Total

2011	Valor	2012	Valor
Cartera Vencida	64764,57	Cartera Vencida	161198,85
Cartera que no Devenga Interés	31616,51	Cartera que no Devenga Interés	59578,02
Cartera Total	2961882,80	Cartera Total	3848807,97

Aplicando la fórmula se tiene:

2011	2012
$(64764,57 + 31616,51) / 2961882,80$	$(161198,85 + 59578,02) / 3848807,97$
= 3,25%	= 5,74%

Este índice mide la verdadera morosidad de la cooperativa, ya que se representa en un sentido más amplio, el que a más de considerar la cartera de crédito vencida, también considera la cartera que no devenga interés, esto debido a que toda operación de crédito tiene su significado de riesgo. Este índice de morosidad es del 3,25% en el 2011 y 5,74% en el 2012, siendo en los dos años superior al índice comparable para Cooperativas de Ahorro y Crédito que se encuentra en el 3%.

Calificación de activos de riesgo

La calificación de los activos de riesgo, según lo determina la Ley, se efectuará para los Créditos de Consumo, para la Vivienda o Microcréditos, la calificación se realizará sobre cada operación. Anexamente se calificarán las Cuentas por Cobrar, Inversiones, bienes realizables, adjudicados para ello las normas señaladas en esta resolución y además, otros factores que la respectiva institución contemple dentro de los manuales operativos y de crédito.

Los elementos generales que deben tomarse en cuenta para calificar a los activos de riesgo en las distintas categorías e indicar los rangos de requerimiento de provisiones, se detallan a continuación: El proceso de administración de riesgos consiste en lo siguiente:

- El control de riesgos en la operación
- El establecimiento de límites de tolerancia al riesgo
- La cuantificación de pérdidas probables
- La identificación de factores de riesgo
- La optimización riesgo-rendimiento, de acuerdo a la exposición al riesgo deseada por la institución

Proceso para la calificación de los activos de riesgo

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., el principal Activo de Riesgo es la Cartera de Créditos; sin embargo, la Cooperativa no posee un manual de crédito y además no existe una debida administración del riesgo ya que únicamente disponen de un reglamento de crédito.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., no dispone de un manual de crédito pese a que es una herramienta muy necesaria para el correcto funcionamiento de la Institución y gestión de créditos, solamente tiene vigente un reglamento de crédito.

En la actualidad la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., lleva a cabo el proceso de crédito con base a las políticas definidas por Consejo de Administración, a través del Reglamento de Crédito, contar con procesos definidos, identificados y controlados, permitirá a la cooperativa tener mayores posibilidades de crecimiento institucional.

En el sistema cooperativo el proceso crediticio es de vital importancia porque es el que genera el mayor ingreso de sus operaciones, en el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., existe un reglamento de crédito que no es aplicado de una manera eficiente lo que ocasiona una incertidumbre desde el análisis hasta el desembolso. Además no existe un seguimiento para el destino adecuado de los créditos otorgados.

Dentro de la institución es necesario contar con una guía para la administración del riesgo crediticio, definiendo con claridad y precisión los criterios bajo los cuales la cooperativa debería aplicar los procesos crediticios para colocar y recuperar los créditos.

Análisis de la cartera en relación a los estados financieros

El primer análisis será el Análisis Vertical de la cartera de crédito, para ello se tomará en cuenta el Balance General con corte al 31 de Diciembre de 2012, el mismo se presenta a continuación:

COAC. SAN MIGUEL Ltda.						
Oficina:	CANTÓN SAN MIGUEL					
BALANCE GENERAL						
Ejercicio 2012						
Expresado en DÓLAR (Valor Cotización: 1.00)						
Período: 2012-01-01 al 2012-12-31 (Definitivo)						
						Página 000001
ACTIVOS						%
11	FONDOS DISPONIBLES				305280,81	6,27%
1101	Caja			67157,05		1,38%
110105	Efectivo		67157,05			1,38%
11010505	Caja General	67157,05				1,38%
1103	Bancos y otras instituciones financieras			238123,76		4,89%
110310	Bancos e instituciones financieras		238123,76			4,89%
11031001	COOP AMBATO	3,33				0,00%
11031002	Cta. Ahorro CODESARROLLO	125445,94				2,58%
11031008	Cta. Cte. Banco Pichincha 0810036	93556,44				1,92%
11031010	Cta. Cte. Banco Fomento 0730000	19118,05				0,39%
13	INVERSIONES				235271,07	4,83%
1305	Mantenidas hasta el vencimiento de e			235271,07		4,83%
130505	DE 1 A 30 DÍAS		150813,83			3,10%
13050501	Depósitos Plazo Fijo COOP.SAN JO	150813,83				3,10%
130510	De 31 a 90 días		84457,24			1,74%
13051002	Depósitos plazo fijo COPE AMBATO	60473				1,24%
13051003	Depósitos plazo fijo CODESARROLL	23984,24				0,49%
14	CARTERA DE CREDITOS				3848807,97	79,09%
1402	Cartera de créditos de consumo por vencer			363458,32		7,47%
140205	De 1 a 30 días		22679,14			0,47%
14020501	Préstamos	87,5				0,00%
14020502	Consumo	22591,64				0,46%
140210	De 31 a 90 días		33635,02			0,69%
14021001	Préstamos	175				0,00%
14021002	Consumo	33460,02				0,69%
140215	De 91 a 180 días		57032,46			1,17%
14021501	Préstamos	87,5				0,00%
14021502	Consumo	56944,96				1,17%
140220	De 181 a 360 días		96478,17			1,98%
14022001	Préstamos	-107,63				0,00%
14022002	Consumo	96585,8				1,98%
140225	De más de 360 días		153633,53			3,16%
14022501	Préstamos	107,63				0,00%
14022502	Consumo	153525,9				3,15%
140320	De 181 a 360 días		-283,67			-0,01%
14032005	S.F Vivienda	-283,67				-0,01%

140325	De más de 360 días		283,67			0,01%
14032505	S:F Vivienda	283,67				0,01%
1404	Cartera de créditos para la microempresa			3335129,67		68,54%
140405	De 1 a 30 días		267741,24			5,50%
14040505	S:F Microcrédito	267741,24				5,50%
140410	De 31 a 90 días		408323,06			8,39%
14041005	S:F Microcrédito	408323,06				8,39%
140415	De 91 a 180 días		562721,16			11,56%
14041505	S:F Microcrédito	562721,16				11,56%
140420	De 181 a 360 días		1611566,82			33,12%
14042005	S:F Microcrédito	1611566,82				33,12%
140425	De más de 360 días		484777,39			9,96%
14042505	S:F Microcrédito	484777,39				9,96%
1412	Cartera de créditos de consumo que no devenga interés			25381,6		0,52%
141205	De 1 a 30 días		3621,34			0,07%
14120502	Consumo	3621,34				0,07%
141210	De 31 a 90 días		3151,29			0,06%
14121002	Consumo	3151,29				0,06%
141215	De 91 a 180 días		3844,12			0,08%
14121502	Consumo	3844,12				0,08%
141220	De 181 a 360 días		4704,74			0,10%
14122002	Consumo	4704,74				0,10%
141225	De más de 360 días		10060,11			0,21%
14122502	Consumo	10060,11				0,21%
1414	Cartera de créditos para la microempresa			34196,42		0,70%
141405	De 1 a 30 días		10511,67			0,22%
14140505	S:F Microcrédito	10511,67				0,22%
141410	De 31 a 90 días		117,58			0,00%
14141005	S:F Microcrédito	117,58				0,00%
141415	De 91 a 180 días		-16478,93			-0,34%
14141505	S:F Microcrédito	-16478,93				-0,34%
141420	De 181 a 360 días		13576,56			0,28%
14142005	S:F Microcrédito	13576,56				0,28%
141425	De más de 360 días		26469,54			0,54%
14142505	S:F Microcrédito	26469,54				0,54%
1422	Cartera de créditos de consumo vencida			23966,11		0,49%
142205	De 1 a 30 días		233,2			0,00%
14220502	Consumo	233,2				0,00%
142210	De 31 a 90 días		4431,26			0,09%
14221002	Consumo	4431,26				0,09%
142215	De 91 a 180 días		2984,06			0,06%
14221502	Consumo	2984,06				0,06%
142220	De 181 a 270 días		2006,08			0,04%
14222002	Consumo	2006,08				0,04%

142225	De más de 270 días		14311,51			0,29%
14222502	Consumo	14311,51				0,29%
1424	Cartera de créditos para la microempresa			137232,74		2,82%
142410	De 31 a 90 días		82840,46			1,70%
14241005	S:F Microcrédito	82840,46				1,70%
142415	De 91 a 180 días		16266,41			0,33%
14241505	S:F Microcrédito	16266,41				0,33%
142420	De 181 a 360 días		18384,5			0,38%
14242005	S:F Microcrédito	18384,5				0,38%
142425	De más de 360 días		19741,37			0,41%
14242505	S:F Microcrédito	19741,37				0,41%
1499	(Provisiones para créditos incobrables			-70556,89		-1,45%
149930	(Provisión general para cartera de		-70556,89			-1,45%
14993005	(Provisión general para cartera	-70556,89				-1,45%
16	CUENTAS POR COBRAR				144314,15	2,97%
1601	Intereses por cobrar de operaciones			17265,48		0,35%
160106	Cuentas por Cobrar cartera juicio		17265,48			0,35%
1615	Intereses reestructurados por cobrar			122337,52		2,51%
161510	INTERESES DE CARTERA DE CRÉDITOS		4399,39			0,09%
16151001	Préstamos	230,43				0,00%
16151002	Consumo	4168,96				0,09%
161520	Intereses de cartera de créditos p		117938,13			2,42%
1690	Cuentas por cobrar varias			4711,15		0,10%
169005	Anticipos al personal		4711,15			0,10%
16900510	Anticipo Sueldos Empleados	410				0,01%
16900537	Cuentas Cobras Lcdo. Patricio Mo	3201,15				0,07%
16900538	Lauro Ordoñez DICTAMEN AUDITORÍA	1100				0,02%
18	PROPIEDADES Y EQUIPO				219125,76	4,50%
1801	Terrenos			23238		0,48%
180105	Terrenos		23238			0,48%
18010505	Terrenos	23238				0,48%
1802	Edificios			144656,05		2,97%
180205	Edificios		144656,05			2,97%
18020505	Edificio e instalaciones	144656,05				2,97%
1803	Construcciones y remodelaciones en c			2408		0,05%
180305	Construcciones y remodelaciones en		2408			0,05%
18030505	Construcciones y remodelaciones	2408				0,05%
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina			58866,12		1,21%
180505	Muebles, enseres y equipos de oficina		58866,12			1,21%
18050501	Muebles de oficina	25053,84				0,51%
18050502	Equipos de oficina	33812,28				0,69%
1806	Equipos de computación			33957,12		0,70%
180605	Equipos de computación		33957,12			0,70%
18060505	Equipos de computación	33957,12				0,70%

1807	Unidades de transporte			10523,17		0,22%
180705	Unidades de transporte		10523,17			0,22%
18070505	Motocicletas	10523,17				0,22%
1808	EQUIPOS DE CONSTRUCCIÓN			56482,9		1,16%
180805	MAQUINARIA PESADA		56482,9			1,16%
18080505	Tractor	56482,9				1,16%
1890	Otros			319,2		0,01%
189005	Otros		319,2			0,01%
18900511	Equipo contra incendios	319,2				0,01%
1899	(Depreciación acumulada)			-111324,8		-2,29%
189905	(Edificios)		-31559,97			-0,65%
18990505	(Edificios)	-31559,97				-0,65%
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)		-19379,73			-0,40%
18991501	(Muebles de oficina)	-9510,56				-0,20%
18991502	(Equipos de oficina)	-9869,17				-0,20%
189920	(Equipos de computación)		-28990,43			-0,60%
18992005	(Equipos de computación)	-28990,43				-0,60%
189925	(Unidades de transporte)		-8530,43			-0,18%
18992505	(Motocicletas)	-8530,43				-0,18%
189930	(EQUIPOS DE CONSTRUCCIÓN)		-22864,24			-0,47%
18993005	(Depreciación acumulada tractor)	-22864,24				-0,47%
19	OTROS ACTIVOS				113318,89	2,33%
1901	Inversiones en acciones y participaciones			8818,15		0,18%
190125	En otros organismos de integración		8818,15			0,18%
19012509	Acciones Cía. Ltda. Centro de Negocio	200				0,00%
19012510	Acciones UCA centro	850				0,02%
19012511	Acciones Codesarrollo	7768,15				0,16%
1904	Gastos y pagos anticipados			41016,16		0,84%
190410	Anticipo Remodelaciones Edificio		2230			0,05%
190425	Anticipo Auditoria		750			0,02%
190430	Garantía Fundación		35000			0,72%
190490	Otros		3036,16			0,06%
19049005	Vehículos	565,67				0,01%
19049006	Incendios	527,09				0,01%
19049010	Seguros fidelidad	265,15				0,01%
19049015	Seguros robos y/o asaltos	1175,15				0,02%
19049020	Equipo Electrónico	503,1				0,01%
1905	Gastos diferidos			22372,58		0,46%
190510	Gastos de instalación		10615,79			0,22%
19051005	Gastos de instalación	6913,46				0,14%
19051020	Fianza Hipotecaria	3118,73				0,06%
19051025	Útiles y Materiales	583,6				0,01%
190520	Programas de computación		8750,8			0,18%
19052007	Licencia de Antivirus ESET Smart	772,8				0,02%
19052008	Licencia del INFORMIX	7978				0,16%

190590	OTROS		10932,9			0,22%
19059005	Arrendamientos	10932,9				0,22%
190599	(Amortización acumulada gastos dif		-7926,91			-0,16%
19059905	(Amortización acumulada Licencia	-7926,91				-0,16%
1990	Otros			41112		0,84%
199010	Otros impuestos		6112			0,13%
19901005	Impuesto a la renta anticipo	5851,66				0,12%
19901006	Anticipo Retención en la Fuente	260,34				0,01%
199025	Faltantes de caja		35000			0,72%
19902505	Cheque Rechazados	35000				0,72%

	TOTAL ACTIVOS				4866118,65	100%

=====

Del total de los Activos (100%) el mayor porcentaje con un 79,09% está constituido por la Cartera de Crédito, es decir se encuentra dentro de los parámetros normales sugeridos por el Ministerio de Economía Popular y Solidaria y la Superintendencia de Bancos, que es a partir del 70%, lo que significa que COAC San Miguel Ltda., tiene una concentración normal de cartera.

Además, los Fondos Disponibles representan el 6,27%, aquí se encuentran las cuentas Caja Bancos; es decir, todos los fondos líquidos o disponibles que se encuentran a disposición de la Cooperativa.

Por otro lado, el 2,97% representa las Cuentas por Cobrar, las mismas que se mantienen en un porcentaje que sobrepasa el 1% establecido como normal.

Por último, un porcentaje menor respecto al 100% de los activos, se encuentra en el rubro propiedades y equipos con el 4,50%, un porcentaje aceptable desde el punto de vista que el dinero de la cooperativa debe estar entre los socios y no en activos fijos.

PASIVOS						%
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO				-2794068,5	57,42%
2101	Depósitos a la vista			-860184,05		17,68%
210135	Depósitos de ahorro		-805267,31			16,55%
21013505	Depósitos de ahorro (Activas)	-743120,32				15,27%
21013510	Cuentas Inmovilizadas Activas	-6055,38				0,12%
21013520	Ahorro Infantil	-56091,61				1,15%
210140	Otros depósitos Plan Ahorro		-54916,74			1,13%
21014003	Plan Ahorro multiusos Activas	-54916,74				1,13%
2103	Depósitos a plazo			-1933884,45		39,74%
210305	DE 1 A 30 DÍAS		-901016,45			18,52%
21030505	Inversión Uno de 1 a 30 días	-901016,45				18,52%
210310	DE 31 A 90 DÍAS		-470424,47			9,67%
21031005	Inversión Uno de 31 a 90 días	-470424,47				9,67%
210315	DE 91 A 180 DÍAS		-397066,92			8,16%
21031505	Inversión uno de 91 a 180 días	-397066,92				8,16%
210320	DE 181 A 360 DÍAS		-160963,61			3,31%
21032005	Inversión Uno de 181 a 360 días	-160963,61				3,31%
210325	De más de 361 días		-4413			0,09%
21032505	Inversión de más de 360 días	-4413				0,09%
25	CUENTAS POR PAGAR				-139652,48	2,87%
2501	Intereses por pagar			-16169,49		0,33%
250105	Depósitos a la vista		-0,04			0,00%
25010505	Depósitos a la vista (ahorros)	-0,03				0,00%
25010507	Ahorro Infantil	-0,01				0,00%
250115	Depósitos a plazo		-5419,46			0,11%
25011505	Depósitos a plazo 1 a 29 días	-5419,46				0,11%
250135	Obligaciones financieras		-10749,99			0,22%
25013507	Interés x pg. Oycocredy	-5002,71				0,10%
25013508	Intereses por pagar Micro finanzas	-3227,28				0,07%
25013530	Cuentas por pagar publicidad rad	-2520				0,05%
2503	Obligaciones patronales			-2779,31		0,06%
250315	Aportes al IESS		-1896,01			0,04%
25031505	Aportes al IESS Personal	-698,58				0,01%
25031510	Aportes al IEES Patronal	-1197,43				0,02%
250320	Fondo de reserva IESS		-134,99			0,00%
25032005	Fondo de reserva IESS	-134,99				0,00%
250325	Participación a empleados		1795,55			-0,04%
25032505	Participación a empleados	1795,55				-0,04%
250390	Otras		-2543,86			0,05%
25039005	Décimo tercer sueldo	-903,93				0,02%
25039010	Décimo cuarto Sueldo	-1639,93				0,03%
2504	Retenciones			-820,33		0,02%
250405	Retenciones fiscales		-753,33			0,02%
25040515	Retenciones en la Fuente	-176,04				0,00%

25040516	Retenciones 2%	-66,71				0,00%
25040520	Impuesto IVA 70%	-72,83				0,00%
25040525	Impuesto IVA 30%	-437,13				0,01%
25040540	Retención 2% Rendimiento Financiero	-0,62				0,00%
250490	Otras retenciones		-67			0,00%
25049025	JUDICIALES	-67				0,00%
2505	Contribuciones, impuestos y multas			2731,93		-0,06%
250505	Impuesto a la Renta		2731,93			-0,06%
25050505	Impuesto a la Renta (Prov., fin de	2340,2				-0,05%
25050520	X pagar Superintendencia de Cooperativas	391,73				-0,01%
2590	Cuentas por pagar varias			-122615,28		2,52%
259090	Otras cuentas por pagar		-122615,28			2,52%
25909005	Fondo mortuario	-64391,67				1,32%
25909006	Mag.	-57240,02				1,18%
25909020	Disposición Asamblea cooperativa	3525,57				-0,07%
25909021	Cuentas por pagar seguros	-2136,33				0,04%
25909024	Cuentas por Pagar edredones	-2094,3				0,04%
25909025	Varios	-278,53				0,01%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS				-983683,51	20,21%
2602	Obligaciones con instituciones finan			-100168,62		2,06%
260205	De 1 a 30 días		-100168,62			2,06%
2603	Obligaciones con instituciones finan			-215456,5		4,43%
260320	De 181 a 360 días fundación marco		-17500			0,36%
260325	De más de 360 días OYCOCREDYT CODE		-197956,5			4,07%
2606	Obligaciones con entidades financieras			-668058,39		13,73%
260615	De 91 a 180 días MICROFINANZAS		-128222,21			2,63%
260620	De 181 a 360 días MICROFINANZAS		-539836,18			11,09%
	TOTAL PASIVOS				-3917404,49	80,50%

=====

PATRIMONIO						%
31	CAPITAL SOCIAL				-674253	13,86%
3103	Aportes de socios			-674253		13,86%
310305	Aportes de socios		-674253			13,86%
31030505	Aportes de socios	-674203				13,86%
31030510	Aportes de socios voluntarios	-50				0,00%
33	RESERVAS				-146576,3	3,01%
3301	Legales			-146576,3		3,01%
330105	Legales		-146576,3			3,01%
33010505	reserva legal	-146576,3				3,01%
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES				-114294,48	2,35%
3501	Superávit por valuación de propiedad			-114294,48		2,35%
350105	Superávit por valuación de propiedad		-114294,48			2,35%
35010505	Superávit por valuación	-114294,48				2,35%
36	RESULTADOS				10350,32	-0,21%

3602	(Pérdidas acumuladas)			10350,32		-0,21%
360205	(Pérdidas acumuladas)		10350,32			-0,21%
36020505	(Pérdidas acumuladas)	10350,32				-0,21%
3603	Utilidad del ejercicio			-11970,35		0,25%
360305	Utilidad del ejercicio		-11970,35			0,25%
36030505	Utilidad del ejercicio	-11970,35				0,25%

	TOTAL PATRIMONIO				-936743,81	19,25%
	EXEDENTE DEL PERÍODO				-11970,35	0,25%
	TOTAL PASIVO & PATRIMONIO				-4866118,65	100%

=====

Las obligaciones con el público representan el 57,42% del total de pasivo y patrimonio, el 2,87% a cuentas por pagar y el 20,21% representado por las obligaciones financieras, notándose una estructura del pasivo sin excesos en endeudamiento, gracias a que los dineros que se encuentran en el corresponden en su mayoría a dineros de los socios que están generando una obligación de parte de la cooperativa hacia ellos.

En lo referente al patrimonio, se nota que la participación social corresponde al 13,86% del total de pasivo más patrimonio, el 3,01% corresponde a las reservas, el 2,35% al superávit y el 0,21 a resultados. En sí el pasivo y patrimonio está están representados por el 80,50% y el 19,25% respectivamente, el restante 0,25% corresponde al excedente del período anterior, lo que sumando los tres valores nos da el 100%.

Al tomar únicamente el rubro de cartera, obtenemos el siguiente resultado:

CARTERA DE CRÉDITOS (EN USD)				
DESCRIPCIÓN	SUBTOTAL	TOTAL	%	%
Cartera de Créditos por Vencer		3698587,99		94,37%
CC Consumo por vencer	363458,32		9,27%	
CC Micro empresa por vencer	3335129,67		85,09%	
Cartera que no devenga		59578,02		1,52%

interés				
Consumo	25381,60		0,65%	
Micro empresa	34196,42		0,87%	
Cartera vencida		161198,85		4,11%
Consumo	23966,11		0,61%	
Micro empresa	137232,74		3,50%	
TOTAL	3919364,86	3919364,86	100%	100%

La cuenta Cartera de Crédito por vencer, también denominada la cartera sana o productiva, representa el 94,37% con un total de USD 3698587,99, de los cuales el mayor volumen se encuentra ubicado en la Micro empresa (85,09%) y Consumo (9,27%).

La Cartera que no devenga interés, es decir aquella cartera que no está siendo recuperada a tiempo, significa el 1,52% con un total de USD 59578,02 del total de cartera, de la cual un 0,87% pertenece a créditos a Micro empresa y básicamente a consumo con un 0,65%..

En cuanto a la Cartera de Crédito Vencida, que es aquella que tiene el mayor riesgo ya que se encuentra sin pagar por mucho tiempo e inclusive muchos de estos créditos vencidos se encuentran en trámite de recuperación judicial, es de USD 161198,85, que significa el 4,11%, de los cuales el mayor porcentaje (3,50%) está en el crédito a Micro empresa y 0,61% en los de Consumo.

Como se analizó anteriormente, el porcentaje de cartera vencida al cierre del ejercicio económico 2012 es aceptable, inclusive al observar el cuadro anterior nos damos cuenta de que en la Cartera de Créditos por Vencer, así como en la Vencida., situación que identifica que el rubro Cartera en Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., a partir del 2012 necesita de la implementación de políticas sanas que reduzcan el riesgo de posibles pérdidas en el no cobro de créditos otorgados.

3.6. Aplicación de las encuestas

La encuesta se aplica en consideración a la muestra calculada y en función del siguiente cuestionario.

Objetivo: *Conocer la necesidad de un modelo de gestión financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., del Cantón San Miguel Provincia de Bolívar.*

1.- ¿Cómo piensa usted que sería el crecimiento económico y financiero de su cooperativa al tener un modelo de gestión financiera adecuado?

ALTERNATIVAS	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

2.- ¿Qué tan importante es para usted el análisis financiero en la toma de decisiones?

ALTERNATIVAS	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

3.- ¿En cuánto cree usted que un modelo de gestión financiera sería un aporte al crecimiento económico de la cooperativa?

ALTERNATIVAS	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

4.- ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras ayudarían a la cooperativa a ser más competitiva en el mercado?

ALTERNATIVAS	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

5.- ¿Con información financiera oportuna en qué medida podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la cooperativa?

ALTERNATIVAS	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

6.- ¿En qué medida cree que usted que un adecuado control del personal contribuiría a mejorar la gestión organizacional?

ALTERNATIVAS	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

7.- ¿Al establecer funciones y rangos específicos al personal en qué medida cree usted que se pueda mejorar el ambiente laboral y productivo de la organización?

ALTERNATIVAS	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

8.- ¿En qué medida piensa usted se puede mejorar el nivel de organización de la cooperativa si se tiene un modelo de gestión financiera adecuado?

ALTERNATIVAS	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

9.- ¿Cómo calificaría usted que el nivel directivo de la cooperativa tenga siempre herramientas adecuadas de gestión financiera?

ALTERNATIVAS	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

10.- ¿En cuánto cree usted que se pueden mejorar las decisiones gerenciales con un modelo de gestión financiera?

ALTERNATIVAS	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

3.7. Análisis de resultados

1.- ¿Cómo piensa usted que sería el crecimiento económico y financiero de su cooperativa al tener un modelo de gestión financiera adecuado?

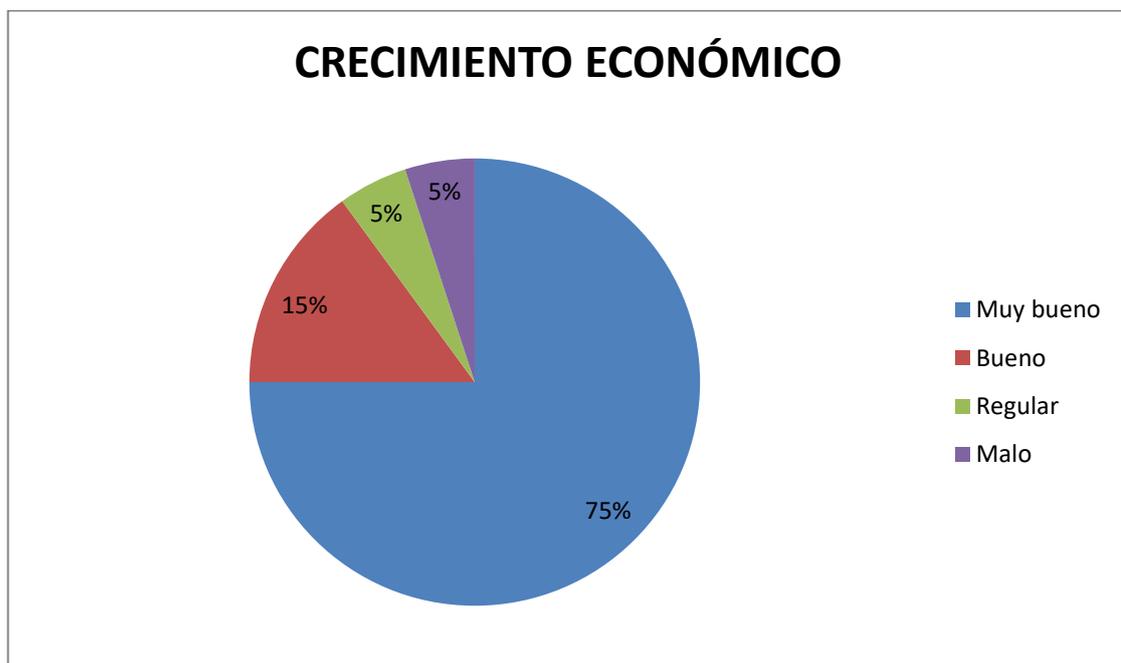
CUADRO N°. 3: Encuesta sobre crecimiento economico

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Muy bueno	75	146
Bueno	15	29
Regular	5	10
Malo	5	10
TOTAL	100	195

Fuente: Encuestas Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El investigador

GRÁFICO N°. 3: Encuesta sobre crecimiento economico



Análisis e interpretación: El 75 % de encuestados responde que sería muy bueno aplicar un modelo de gestión financiera, el 15 % bueno, el 5% regular, y el 5% malo. Por lo que diríamos que la mayoría de empresas piensa que tener un modelo de gestión financiera ayudaría a su crecimiento económico.

2.- ¿Qué tan importante es para usted el análisis financiero en la toma de decisiones?

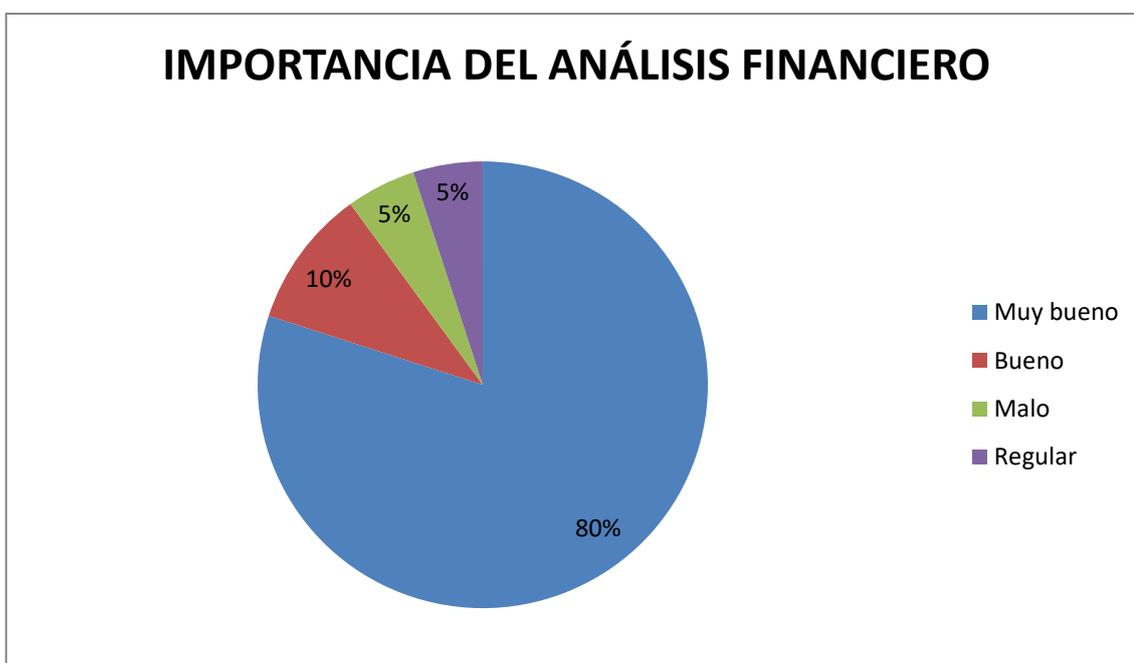
CUADRO N°. 4: Importancia del analisis financiero

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Muy bueno	80	156
Bueno	10	19
Regular	5	10
Malo	5	10
TOTAL	100	195

Fuente: Encuestas Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El investigador

GRÁFICO N°.4: Importancia del analisis financiero



Análisis e interpretación: El 80% de los encuestados responde que es importante el análisis financiero en la toma de decisiones, el 10% bueno, 5% regular y 5% malo. Por esta razón indudablemente el análisis financiero es importante para la toma de decisiones en el sector cooperativo.

3.- ¿En cuánto cree usted que un modelo de gestión financiera sería un aporte al crecimiento económico de la cooperativa?

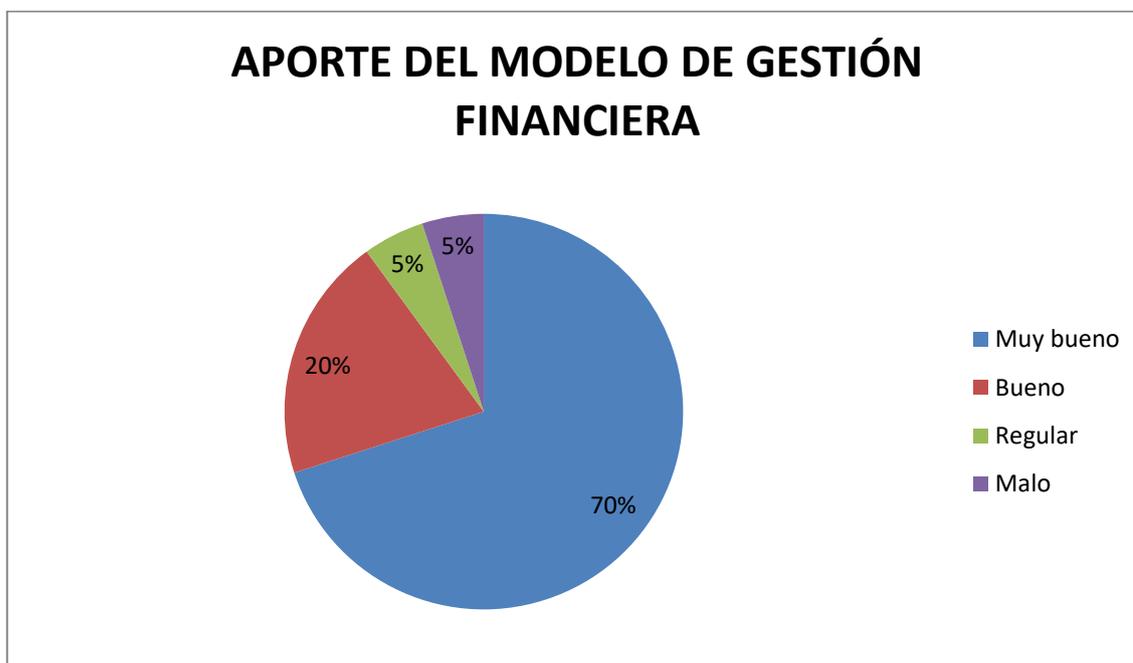
CUADRO N°. 5: Aporte del modelo de gestion financiera

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Muy bueno	70	136
Bueno	20	39
Regular	5	10
Malo	5	10
TOTAL	100%	195

Fuente: Encuestas Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El investigador

GRÁFICO N°. 5: Aporte del modelo de gestion financiera



Análisis e interpretación: El 70 % de los encuestados considera que tener un adecuado modelo de gestión financiera aporta al crecimiento económico, el 20% bueno, el 5% regular y el 5% malo. Por lo tanto se deduce que las empresas si necesitan de un modelo de gestión financiera para conseguir desarrollo económico.

4.- ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras ayudarían a la cooperativa a ser más competitiva en el mercado?

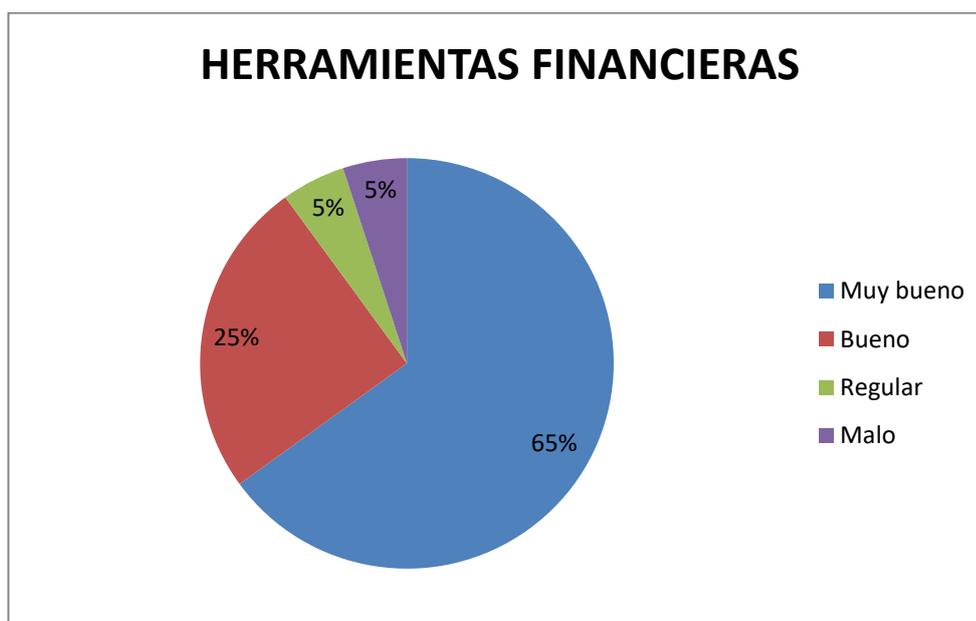
CUADRO N°. 6: Herramientas Financieras

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Muy bueno	65	127
Bueno	25	48
Regular	5	10
Malo	5	10
TOTAL	100	195

Fuente: Encuestas Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El investigador

GRÁFICO N°. 6: Herramientas Financieras



Análisis e interpretación: El 65% de los encuestados considera que las herramientas financieras ayudan a las empresas a ser más competitivas, el 25% bueno, el 5% regular y el 5% malo. Se confirma que las herramientas financieras son indispensables para que las empresas logren ser competitivas y tomen las decisiones oportunamente.

5.- ¿Con información financiera oportuna en qué medida podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la cooperativa?

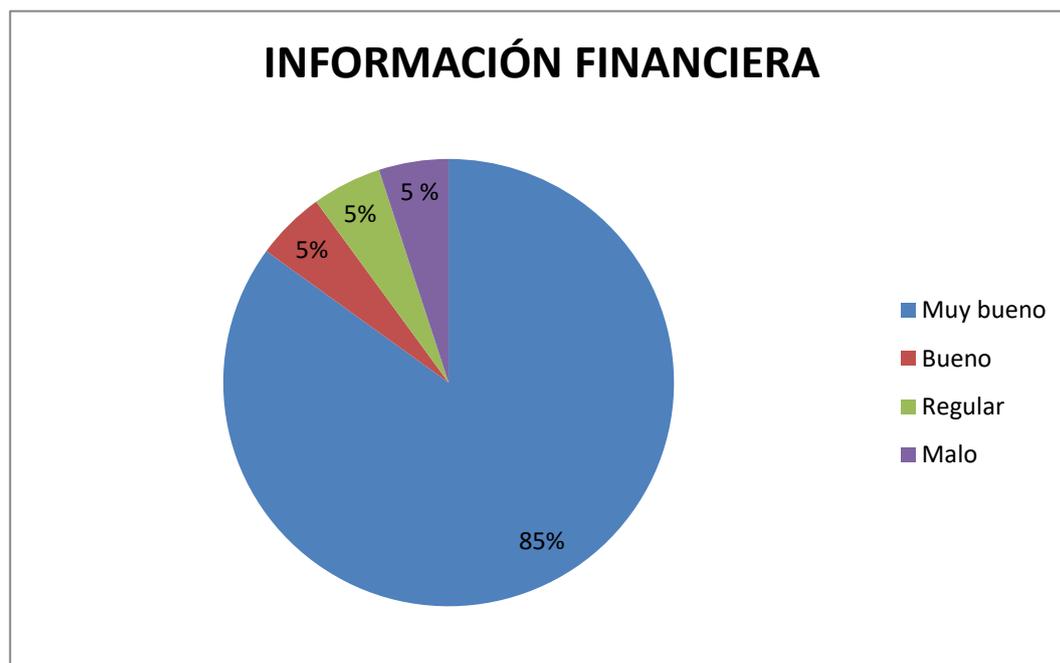
CUADRO N°. 7: Información Financiera

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Muy bueno	85	166
Bueno	5	9
Regular	5	10
Malo	5	10
TOTAL	100	195

Fuente: Encuestas Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El investigador

GRÁFICO N°. 7: Información Financiera



Análisis e interpretación: El 85% de los encuetados considera que una oportuna información financiera si puede mejorar el desempeño gerencial de las cooperativas, el 5% bueno, el 5% regular y el 5% malo. Ante este resultado se asume que para obtener un rendimiento gerencial adecuado y eficiente se debe contar con información financiera a tiempo.

6.- ¿En qué medida cree que usted que un adecuado control del personal contribuiría a mejorar la gestión organizacional?

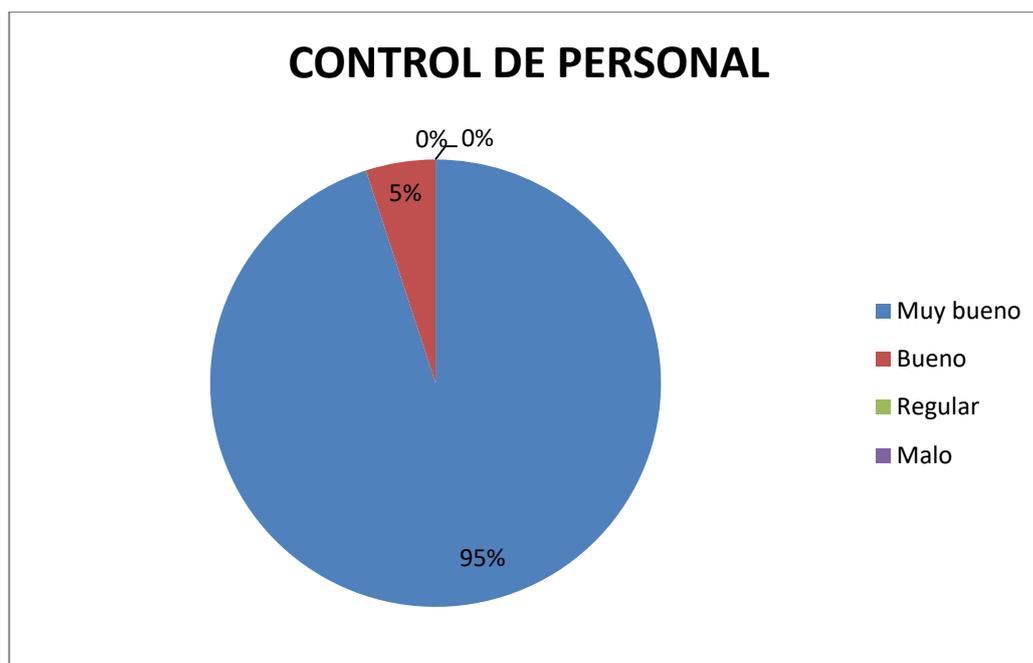
CUADRO N°. 8: Control de Personal

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Muy bueno	95	185
Bueno	5	10
Regular	0	0
Malo	0	0
TOTAL	100	195

Fuente: Encuestas Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El investigador

GRÁFICO N°. 8: Control de Personal



Análisis e interpretación: El 95% de los encuestados responde que el control al personal de una organización tiene una importancia alta y el 5 % bueno por lo que se deduce que el control del personal es muy trascendente para conseguir niveles de gestión satisfactorios.

7.- ¿Al establecer funciones y rangos específicos al personal en qué medida cree usted que se pueda mejorar el ambiente laboral y productivo de la organización?

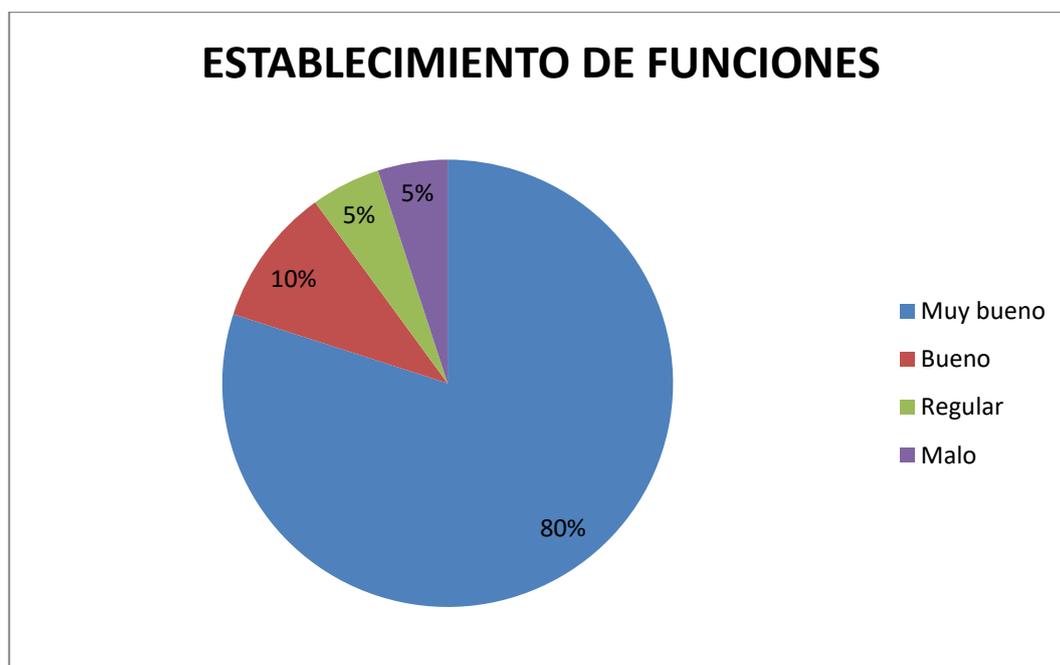
CUADRO N°. 9: Establecimiento de funciones

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Muy bueno	80	156
Bueno	10	19
Regular	5	10
Malo	5	10
TOTAL	100	195

Fuente: Encuestas Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El investigador

GRÁFICO N°. 9: Establecimiento de funciones



Análisis e interpretación: El 80% de los encuestados considera que asignando funciones al personal se puede mejorar el ambiente laboral, el 10% bueno, el 5% regular y el 5% malo. Ante estas respuestas se estima que al asignar funciones al personal adecuadamente de acuerdo a su cargo se puede mejorar el ambiente laboral y productivo de la cooperativa.

8.- ¿En qué medida piensa usted se puede mejorar el nivel de organización de la cooperativa si se tiene un modelo de gestión financiera adecuado?

CUADRO N°. 10: Nivel de organizacion

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Muy bueno	60	117
Bueno	25	49
Regular	10	19
Malo	5	10
TOTAL	100	195

Fuente: Encuestas Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El investigador

GRÁFICO N°. 10: Nivel de organizacion



Análisis e interpretación: El 60% de los encuestados responde que se puede mejorar el nivel de organización de la Cooperativa mediante un modelo de gestión financiero adecuado, el 25% bueno, el 10% regular y el 5% malo. Por lo que se considera que el nivel de organización mejoraría con la implementación de este modelo.

9.- ¿Cómo calificaría usted que el nivel directivo de la cooperativa tenga siempre herramientas adecuadas de gestión financiera?

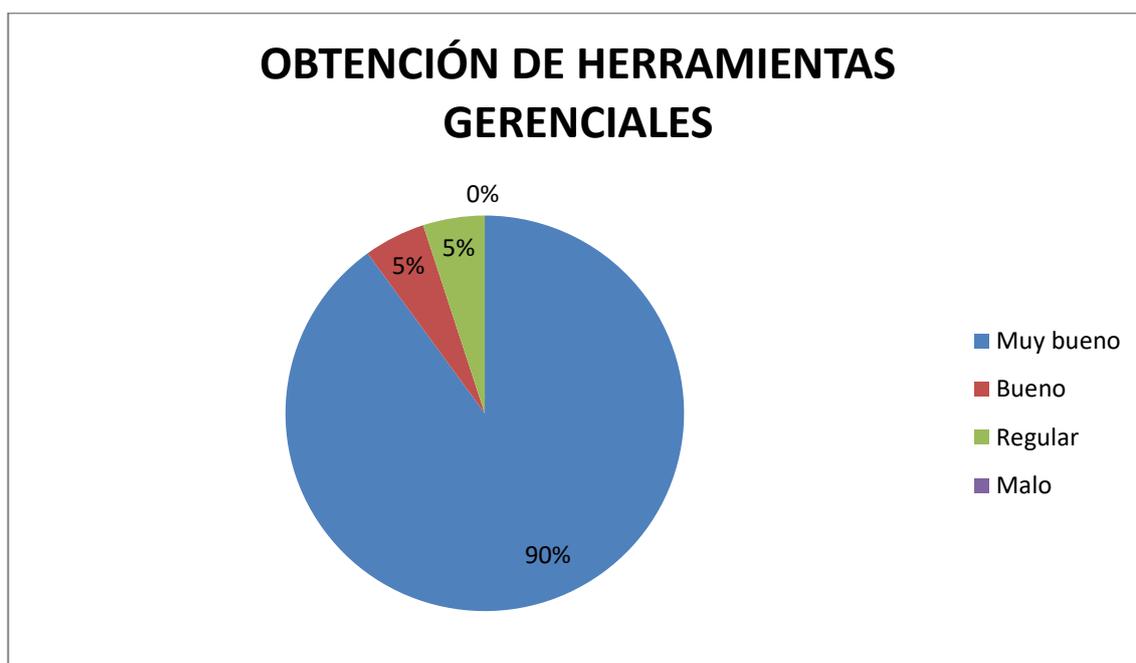
CUADRO N°. 11: Obtencion de herramientas gerenciales

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Muy bueno	90	175
Bueno	5	10
Regular	5	20
Malo	0	10
TOTAL	100	195

Fuente: Encuestas Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El investigador

GRÁFICO N°. 11: Obtencion de herramientas gerenciales



Análisis e interpretación: El 90% de los encuestados considera que el nivel directivo de una empresa siempre debe contar con herramientas financieras, el 5% bueno y el 5% regular. Por lo tanto se estima que el nivel gerencial siempre debe contar con herramientas financieras adecuadas.

10.- ¿En cuánto cree usted que se pueden mejorar las decisiones gerenciales con un modelo de gestión financiera?

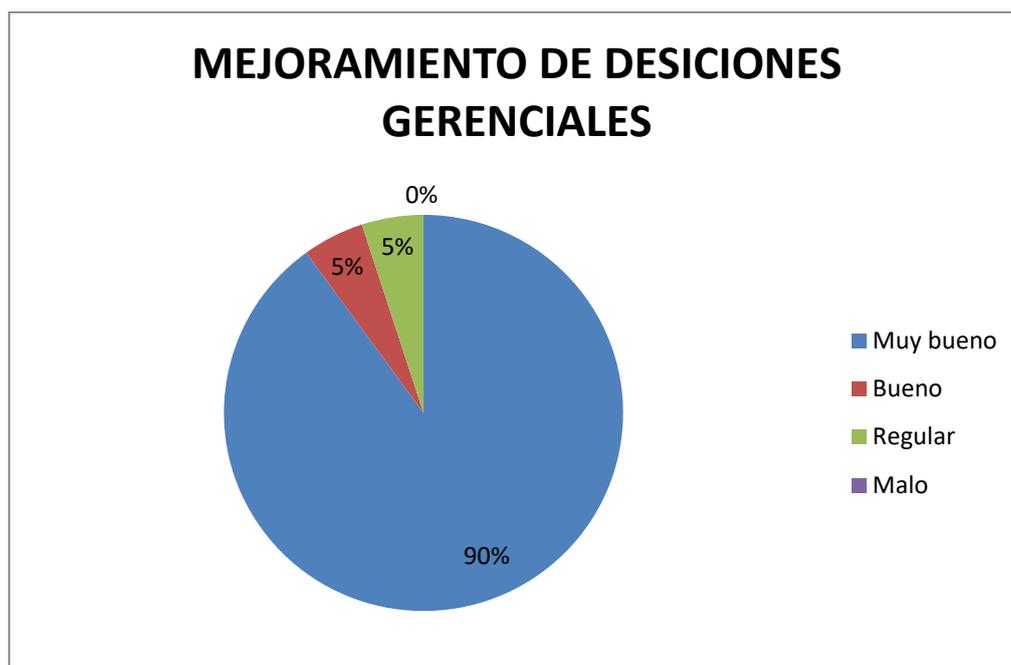
CUADRO N°. 12: Mejoramiento de desiciones gerenciales

ALTERNATIVAS	PORCENTAJE	FRECUENCIA
Muy bueno	90	175
Bueno	5	10
Regular	5	20
Malo	0	10
TOTAL	100	195

Fuente: Encuestas Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El investigador

GRÁFICO N°. 12: Mejoramiento de desiciones gerenciales



Análisis e interpretación: El 90% de los encuestados responde mediante un modelo de gestión financiera se pueden mejorar las decisiones gerenciales el 5% bueno y el 5% regular. Ante lo cual es evidente que las empresas necesitan de modelo de gestión financiera para mejorar las decisiones gerenciales.

3.8. Verificación de la idea a defender

En consideración al cuestionario establecido podemos comprobar la idea que se planteó, La aplicación de un Modelo de Gestión Financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel“ Ltda., del Cantón San Miguel, Provincia de Bolívar periodo 2014., permitirá maximizar el valor de la organización, esto lo afirma la pregunta 8,9 y 10.

CAPITULO IV

4. MARCO PROPOSITIVO

4.1. Datos Informativos

Título:

Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., del Cantón San Miguel Provincia de Bolívar período 2014.

Institución ejecutora:

Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda.

Beneficiarios:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., en su conjunto se beneficiará del presente estudio por cuanto el análisis se realiza a nivel interno y del entorno de la misma.

Ubicación:

Provincia Bolívar, Cantón San Miguel calles: 10 de Enero y Pichincha.



Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio: Enero 2013 a Diciembre 2014.

Equipo técnico responsable:

Investigador: Alex Carrasco

Gerencia de la Cooperativa

Tutor: Ing. Juan Alberto Avalos

4.2. Objetivo

El objetivo de la propuesta es implementar un modelo de gestión financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., del Cantón San Miguel Provincia de Bolívar.

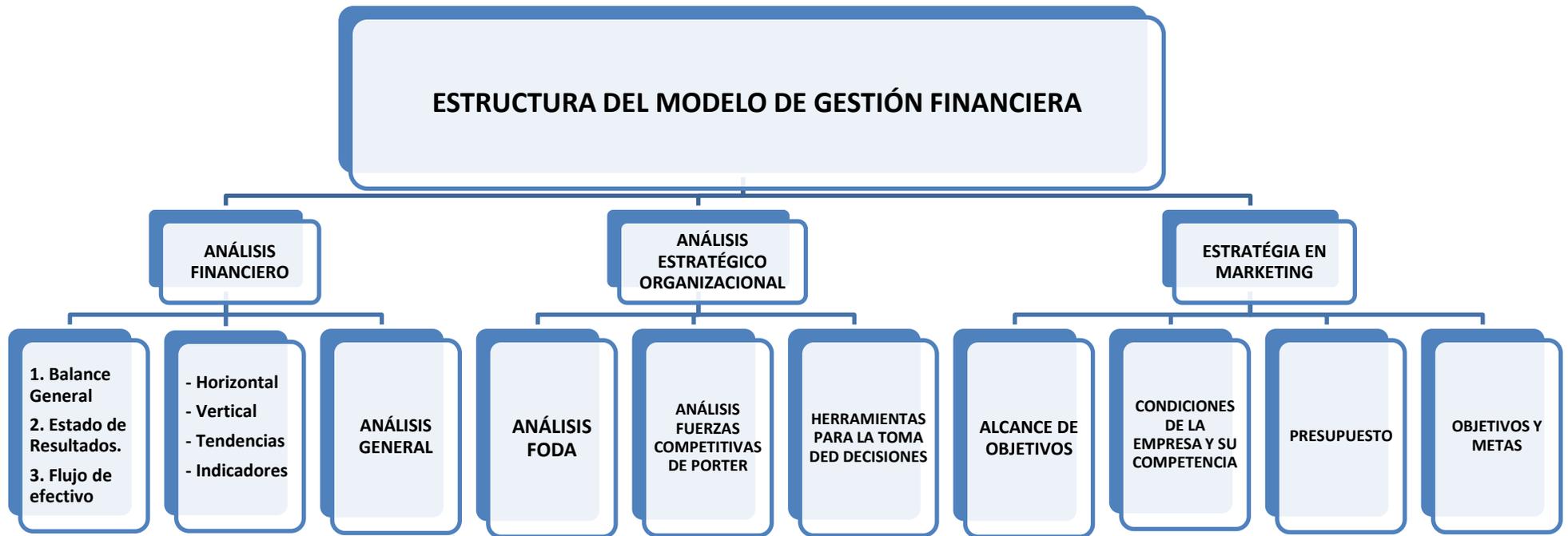
4.3. Contenido de la propuesta**Título**

Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda.

Contenido de la propuesta

- Matriz del plan estratégico de la gestión financiera
- Matriz de objetivos y estrategias de la gestión financiera
- Organigrama estructural de la gestión financiera
- Matriz de subprocesos de la gestión financiera
- Gestión logística
- Matriz del plan estratégico de la gestión logística
- Matriz de objetivos y estrategias de la gestión logística
- Mapa de procesos de la gestión logística
- Organigrama estructural de la gestión logística
- Matriz de subprocesos de la gestión logística

4.3.1. Matriz del plan estratégico de la gestión financiera



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA.			
BALANCE GENERAL			
Al 31 de Diciembre de 2011			
ACTIVO		PASIVO	
FONDOS DISPONIBLES	135768,26	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	-2083453,41
Caja	66412,88	Depósitos a la vista	-547422,33
Bancos y otras instituciones financieras	69355,38	Depósitos a plazo	-1536031,08
INVERSIONES	112302,73	CUENTAS POR PAGAR	-158971,41
Mantenidas hasta el vencimiento de e	112302,73	Intereses por pagar	-25851,42
CARTERA DE CRÉDITOS	2961882,80	Obligaciones patronales	-4818,71
C.C. de Consumo por vencer	343454,86	Retenciones	-1280,93
C.C. para la Microempresa por vencer	2573084,71	Contribuciones, impuestos y multas	-1179,84
C.C. Consumo no devenga interés	19569,31	Cuentas por pagar varias	-125840,51
C.C. Microempresa no devenga interés	12047,2	OBLIGACIONES FINANCIERAS	-458729,14
C.C. de Consumo vencida	18416,63	Obligaciones con instituciones financieras	-100168,62
C.C. para la Microempresa vencida	46347,94	Obligaciones con instituciones financieras	-225000,52
(Provisiones para créditos incobrables	-51037,85	Obligaciones con entidades financieras	-133560
CUENTAS POR COBRAR	82230,63	TOTAL PASIVO	-2701153,96
Intereses reestructurados por cobrar	79730,63		
Cuentas por cobrar varias	2500	PATRIMONIO	
PROPIEDADES Y EQUIPO	227035,15	CAPITAL SOCIAL	-672753,38
Terrenos	23238	Aportes de socios	-672753,38
Edificios	144656,05	RESERVAS	-150223,89
Muebles, enseres y equipos de oficina	51113,2	Legales	-9479,49
Equipos de computación	29049,52	Especiales	-140744,4
Unidades de transporte	10523,17	OTROS APORTES PATRIMONIALES	-793,36
Equipos de construcción	56482,9	Otros	-793,36
(Depreciación acumulada)	-88853,99	SUPERÁVIT POR VALUACIONES	-114294,48
OTROS ACTIVOS	109649,18	Superávit por valuación de propiedad	-114294,48
Inversiones en acciones y participaciones	4144,5	RESULTADOS	10350,32
Gastos y pagos anticipados	64595,29	(Pérdidas acumuladas)	10350,32
Gastos diferidos	18474,21	TOTAL PATRIMONIO	-927714,79
Activo Contingente	18125,28	EXCEDENTE DEL PERÍODO	0
Otros	4309,9		
TOTAL ACTIVO	3628868,75	TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO	-3628868,75

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA.			
BALANCE GENERAL			
Al 31 de Diciembre de 2012			
ACTIVOS		PASIVOS	
FONDOS DISPONIBLES		305280,81	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO
Caja	67157,05		Depósitos a la vista
Bancos y otras instituciones financieras	238123,76		Depósitos a plazo
INVERSIONES		235271,07	CUENTAS POR PAGAR
Mantenidas hasta el vencimiento de e	235271,07		Intereses por pagar
CARTERA DE CRÉDITOS		3848807,97	Obligaciones patronales
C.C. de Consumo por vencer	363458,32		Retenciones
C.C. para la Microempresa por vencer	3335129,67		Contribuciones, impuestos y multas
C.C. de Consumo no devenga interés	25381,6		Cuentas por pagar varias
C.C. Microempresa no devenga interés	34196,42		OBLIGACIONES FINANCIERAS
C.C. de Consumo vencida	23966,11		Obligaciones con instituciones financieras
C.C. para la Microempresa vencida	137232,74		Obligaciones con instituciones financieras
(Provisiones para créditos incobrables)	-70556,89		Obligaciones con entidades financieras
CUENTAS POR COBRAR		144314,15	TOTAL PASIVOS
Intereses por cobrar de operaciones	17265,48		-3897404,49
Intereses reestructurados por cobrar	122337,52		PATRIMONIO
Cuentas por cobrar varias	4711,15		CAPITAL SOCIAL
PROPIEDADES Y EQUIPO		219125,76	Aportes de socios
Terrenos	23238		RESERVAS
Edificios	144656,05		Legales
Construcciones y remodelaciones en c	2408		SUPERÁVIT POR VALUACIONES
Muebles, enseres y equipos de oficina	58866,12		Superávit por valuación de propiedad
Equipos de computación	33957,12		RESULTADOS
Unidades de transporte	10523,17		(Pérdidas acumuladas)
Equipos de Construcción	56482,9		Utilidad del ejercicio
Otros	319,2		TOTAL PATRIMONIO
(Depreciación acumulada)	-111324,8		-936743,81
OTROS ACTIVOS		113318,89	EXCEDENTE DEL PERÍODO
Inversiones en acciones y participaciones	8818,15		-11970,35
Gastos y pagos anticipados	41016,16		
Gastos diferidos	22372,58		
Otros	41112		
TOTAL ACTIVOS		4866118,65	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO
			-4846118,65

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA.		
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2011		
INGRESOS		
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		-343255,38
Depósitos	-7036,74	
Intereses de cartera de créditos	-336218,64	
OTROS INGRESOS		-83272,86
Recuperaciones de activos financieros	-13492,81	
Otros	-69780,05	
TOTAL INGRESOS		-426528,24
GASTOS		
INTERESES CAUSADOS		173372,27
Obligaciones con el público	143514,26	
Obligaciones financieras	29858,01	
PROVISIONES		32692,91
Cartera de créditos	32692,91	
GASTOS DE OPERACIÓN		209115,37
Gastos de personal	84609,7	
Honorarios	16841,08	
Servicios varios	45609,47	
Impuestos, contribuciones y multas	3396,85	
Depreciaciones	25925,74	
Amortizaciones	14424,94	
Otros gastos	18307,59	
OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS		6519,67
Intereses y comisiones devengados	6519,67	
TOTAL GASTOS		421700,22
EXCEDENTE DEL PERÍODO (UTILIDAD)		-4828,02

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA.		
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012		
INGRESOS		
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		-500150,49
Depósitos	-8224,03	
Intereses de cartera de créditos	-491926,46	
OTROS INGRESOS		-75879,57
Recuperaciones de activos financiero	-26685,2	
Otros	-49194,37	
TOTAL INGRESOS		-576030,06
GASTOS		
INTERESES CAUSADOS		228522,56
Obligaciones con el público	190602,49	
Obligaciones financieras	37920,07	
PROVISIONES		19519,04
Cartera de créditos	19519,04	
GASTOS DE OPERACIÓN		300002,62
Gastos de personal	106577,6	
Honorarios	26529,85	
Servicios varios	100921,48	
Impuestos, contribuciones y multas	3334,26	
Depreciaciones	24697,9	
Amortizaciones	13301,78	
Otros gastos	24639,75	
OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS		16015,49
Intereses y comisiones devengados en	16015,49	
TOTAL GASTOS		564059,71
EXCEDENTE DEL PERÍODO (UTILIDAD)		-11970,35

Fuente: Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El investigador

Análisis Financiero

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA.				
BALANCE GENERAL-ANÁLISIS HORIZONTAL				
Al 31 de Diciembre del 2011-2012				
	2011	2012	VAR. ABS.	VAR. RELAT.
ACTIVO				%
FONDOS DISPONIBLES	135768,26	305280,81	169512,55	124,85
Caja	66412,88	67157,05	744,17	1,12
Bancos y otras instituciones financieras	69355,38	238123,76	168768,38	243,34
INVERSIONES	112302,73	235271,07	122968,34	109,50
Mantenidas hasta el vencimiento de e	112302,73	235271,07	122968,34	109,50
CARTERA DE CRÉDITOS	2961882,80	3848807,97	886925,17	29,94
C.C. de Consumo por vencer	343454,86	363458,32	20003,46	5,82
C.C. para la Microempresa por vencer	2573084,71	3335129,67	762044,96	29,62
C.C. Consumo no devenga interés	19569,31	25381,6	5812,29	29,70
C.C. Microempresa no devenga interés	12047,2	34196,42	22149,22	183,85
C.C. de Consumo vencida	18416,63	23966,11	5549,48	30,13
C.C. para la Microempresa vencida	46347,94	137232,74	90884,80	196,09
(Provisiones para créditos incobrables	-51037,85	-70556,89	-19519,04	38,24
CUENTAS POR COBRAR	82230,63	144314,15	62083,52	75,50
Intereses por cobrar de operaciones		17265,48	17265,48	
Intereses reestructurados por cobrar	79730,63	122337,52	42606,89	53,44
Cuentas por cobrar varias	2500	4711,15	2211,15	88,45
PROPIEDADES Y EQUIPO	227035,15	219125,76	-7909,39	-3,48
Terrenos	23238	23238	0,00	0,00
Edificios	144656,05	144656,05	0,00	0,00
Construcciones y remodelaciones en c		2408	2408,00	
Muebles, enseres y equipos de oficina	51113,2	58866,12	7752,92	15,17
Equipos de computación	29049,52	33957,12	4907,60	16,89
Unidades de transporte	10523,17	10523,17	0,00	0,00
Equipos de construcción	56482,9	56482,9	0,00	0,00
Otros	826,30	319,2	-507,10	-61,37
(Depreciación acumulada)	-88853,99	-111324,8	-22470,81	25,29
OTROS ACTIVOS	109649,18	113318,89	3669,71	3,35
Inversiones en acciones y participaciones	4144,5	8818,15	4673,65	112,77
Gastos y pagos anticipados	64595,29	41016,16	-23579,13	-36,50
Gastos diferidos	18474,21	22372,58	3898,37	21,10
Activo Contingente	18125,28		-18125,28	-100,00
Otros	4309,9	41112	36802,10	853,90
TOTAL ACTIVO	3628868,75	4866118,65	1237249,90	34,09
PASIVO				
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	-2083453,41	-2774068,5	-690615,09	33,15
Depósitos a la vista	-547422,33	-840184,05	-292761,72	53,48
Depósitos a plazo	-1536031,08	-1933884,45	-397853,37	25,90
CUENTAS POR PAGAR	-158971,41	-139652,48	19318,93	-12,15
Intereses por pagar	-25851,42	-16169,49	9681,93	-37,45
Obligaciones patronales	-4818,71	-2779,31	2039,40	-42,32
Retenciones	-1280,93	-820,33	460,60	-35,96
Contribuciones, impuestos y multas	-1179,84	2731,93	3911,77	-331,55
Cuentas por pagar varias	-125840,51	-122615,28	3225,23	-2,56

OBLIGACIONES FINANCIERAS	-458729,14	-983683,51	-524954,37	114,44
Obligaciones con instituciones financieras	-100168,62	-100168,62	0,00	0,00
Obligaciones con instituciones financieras	-225000,52	-215456,5	9544,02	-4,24
Obligaciones con entidades financieras	-133560	-668058,39	-534498,39	400,19
TOTAL PASIVO	-2701153,96	-3897404,49	-1196250,53	44,29
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	-672753,38	-674253	-1499,62	0,22
Aportes de socios	-672753,38	-674253	-1499,62	0,22
RESERVAS	-150223,89	-146576,3	3647,59	-2,43
Legales	-9479,49	-146576,3	-137096,81	1446,25
Especiales	-140744,4		140744,40	-100,00
OTROS APORTES PATRIMONIALES	-793,36		793,36	-100,00
Otros	-793,36		793,36	-100,00
SUPERÁVIT POR VALUACIONES	-114294,48	-114294,48	0,00	0,00
Superávit por valuación de propiedad	-114294,48	-114294,48	0,00	0,00
RESULTADOS	10350,32	10350,32	0,00	0,00
(Pérdidas acumuladas)	10350,32	10350,32	0,00	0,00
Utilidad del Ejercicio	0	-11970,35	-11970,35	
TOTAL PATRIMONIO	-927714,79	-936743,81	-9029,02	0,97
EXCEDENTE DEL PERÍODO	0	-11970,35	-11970,35	
TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO	-3628868,75	-4846118,65	-1217249,90	33,54

Fuente: Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El investigador

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA.				
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS-ANÁLISIS HORIZONTAL				
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2011-2012				
	2011	2012	VAR ABS.	VAR RELAT.
INGRESOS				
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	-343255,38	-500150,49	-156895,11	45,71
Depósitos	-7036,74	-8224,03	-1187,29	16,87
Intereses de cartera de créditos	-336218,64	-491926,46	-155707,82	46,31
OTROS INGRESOS	-83272,86	-75879,57	7393,29	-8,88
Recuperaciones de activos financieros	-13492,81	-26685,2	-13192,39	97,77
Otros	-69780,05	-49194,37	20585,68	-29,50
TOTAL INGRESOS	-426528,24	-576030,06	-149501,82	35,05
GASTOS				
INTERESES CAUSADOS	173372,27	228522,56	55150,29	31,81
Obligaciones con el público	143514,26	190602,49	47088,23	32,81
Obligaciones financieras	29858,01	37920,07	8062,06	27,00
PROVISIONES	32692,91	19519,04	-13173,87	-40,30
Cartera de créditos	32692,91	19519,04	-13173,87	-40,30
GASTOS DE OPERACIÓN	209115,37	300002,62	90887,25	43,46
Gastos de personal	84609,7	106577,6	21967,9	25,96
Honorarios	16841,08	26529,85	9688,77	57,53
Servicios varios	45609,47	100921,48	55312,01	121,27
Impuestos, contribuciones y multas	3396,85	3334,26	-62,59	-1,84
Depreciaciones	25925,74	24697,9	-1227,84	-4,74
Amortizaciones	14424,94	13301,78	-1123,16	-7,79
Otros gastos	18307,59	24639,75	6332,16	34,59
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	6519,67	16015,49	9495,82	145,65
Intereses y comisiones devengados	6519,67	16015,49	9495,82	145,65
TOTAL GASTOS	421700,22	564059,71	142359,49	33,76
EXCEDENTE DEL PERÍODO (UTILIDAD)	-4828,02	-11970,35	-7142,33	147,93

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA.				
BALANCE GENERAL-ANÁLISIS VERTICAL				
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011-2012				
	2011	%	2012	%
ACTIVO				
FONDOS DISPONIBLES	135768,26	3,74%	305280,81	6,27%
Caja	66412,88	1,83%	67157,05	1,38%
Bancos y otras instituciones financieras	69355,38	1,91%	238123,76	4,89%
INVERSIONES	112302,73	3,09%	235271,07	4,83%
Mantenidas hasta el vencimiento de e	112302,73	3,09%	235271,07	4,83%
CARTERA DE CRÉDITOS	2961882,80	81,62%	3848807,97	79,09%
C.C. de Consumo por vencer	343454,86	9,46%	363458,32	7,47%
C.C. para la Microempresa por vencer	2573084,71	70,91%	3335129,67	68,54%
C.C. Consumo no devenga interés	19569,31	0,54%	25381,6	0,52%
C.C. Microempresa no devenga interés	12047,2	0,33%	34196,42	0,70%
C.C. de Consumo vencida	18416,63	0,51%	23966,11	0,49%
C.C. para la Microempresa vencida	46347,94	1,28%	137232,74	2,82%
(Provisiones para créditos incobrables	-51037,85	-1,41%	-70556,89	-1,45%
CUENTAS POR COBRAR	82230,63	2,27%	144314,15	2,97%
Intereses por cobrar de operaciones			17265,48	0,35%
Intereses reestructurados por cobrar	79730,63	2,20%	122337,52	2,51%

Cuentas por cobrar varias	2500	0,07%	4711,15	0,10%
PROPIEDADES Y EQUIPO	227035,15	6,26%	219125,76	4,50%
Terrenos	23238	0,64%	23238	0,48%
Edificios	144656,05	3,99%	144656,05	2,97%
Construcciones y remodelaciones en c			2408	0,05%
Muebles, enseres y equipos de oficina	51113,2	1,41%	58866,12	1,21%
Equipos de computación	29049,52	0,80%	33957,12	0,70%
Unidades de transporte	10523,17	0,29%	10523,17	0,22%
Equipos de construcción	56482,9	1,56%	56482,9	1,16%
Otros	826,3	0,02%	319,2	0,01%
(Depreciación acumulada)	-88853,99	-2,45%	-111324,8	-2,29%
OTROS ACTIVOS	109649,18	3,02%	113318,89	2,33%
Inversiones en acciones y participaciones	4144,5	0,11%	8818,15	0,18%
Gastos y pagos anticipados	64595,29	1,78%	41016,16	0,84%
Gastos diferidos	18474,21	0,51%	22372,58	0,46%
Activo Contingente	18125,28	0,50%		
Otros	4309,9	0,12%	41112	0,84%
TOTAL ACTIVO	3628868,75	100%	4866118,65	100%
PASIVO				
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	-2083453,41	57,41%	-2774068,5	57,24%
Depósitos a la vista	-547422,33	15,09%	-840184,05	17,34%
Depósitos a plazo	-1536031,08	42,33%	-1933884,45	39,91%
CUENTAS POR PAGAR	-158971,41	4,38%	-139652,48	2,88%
Intereses por pagar	-25851,42	0,71%	-16169,49	0,33%
Obligaciones patronales	-4818,71	0,13%	-2779,31	0,06%
Retenciones	-1280,93	0,04%	-820,33	0,02%
Contribuciones, impuestos y multas	-1179,84	0,03%	2731,93	-0,06%
Cuentas por pagar varias	-125840,51	3,47%	-122615,28	2,53%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	-458729,14	12,64%	-983683,51	20,30%
Obligaciones con instituciones financieras	-100168,62	2,76%	-100168,62	2,07%
Obligaciones con instituciones financieras	-225000,52	6,20%	-215456,5	4,45%
Obligaciones con entidades financieras	-133560	3,68%	-668058,39	13,79%
TOTAL PASIVO	-2701153,96	74,44%	-3897404,49	80,42%
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	-672753,38	18,54%	-674253	13,91%
Aportes de socios	-672753,38	18,54%	-674253	13,91%
RESERVAS	-150223,89	4,14%	-146576,3	3,02%
Legales	-9479,49	0,26%	-146576,3	3,02%
Especiales	-140744,4	3,88%		
OTROS APORTES PATRIMONIALES	-793,36	0,02%		
Otros	-793,36	0,02%		
SUPERÁVIT POR VALUACIONES	-114294,48	3,15%	-114294,48	2,36%
Superávit por valuación de propiedad	-114294,48	3,15%	-114294,48	2,36%
RESULTADOS	10350,32	-0,29%	10350,32	-0,21%
(Pérdidas acumuladas)	10350,32	-0,29%	10350,32	-0,21%
Utilidad del Ejercicio	0		-11970,35	0,25%
TOTAL PATRIMONIO	-927714,79	25,56%	-936743,81	19,33%
EXCEDENTE DEL PERÍODO	0		-11970,35	0,25%
TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO	-3628868,75	100%	-4846118,65	100%

Fuente: Cooperativa San Miguel Ltda.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA.				
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS-ANÁLISIS VERTICAL				
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2011-2012				
	2011	%	2012	%
INGRESOS				
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	-343255,38	100%	-500150,49	100%
Depósitos	-7036,74	2,05%	-8224,03	1,64%
Intereses de cartera de créditos	-336218,64	97,95%	-491926,46	98,36%
OTROS INGRESOS	-83272,86	24,26%	-75879,57	15,17%
Recuperaciones de activos financieros	-13492,81	3,93%	-26685,2	5,34%
Otros	-69780,05	20,33%	-49194,37	9,84%
TOTAL INGRESOS	-426528,24	124,26%	-576030,06	115,17%
GASTOS				
INTERESES CAUSADOS	173372,27	-50,51%	228522,56	-45,69%
Obligaciones con el público	143514,26	-41,81%	190602,49	-38,11%
Obligaciones financieras	29858,01	-8,70%	37920,07	-7,58%
PROVISIONES	32692,91	-9,52%	19519,04	-3,90%
Cartera de créditos	32692,91	-9,52%	19519,04	-3,90%
GASTOS DE OPERACIÓN	209115,37	-60,92%	300002,62	-59,98%
Gastos de personal	84609,7	-24,65%	106577,6	-21,31%
Honorarios	16841,08	-4,91%	26529,85	-5,30%
Servicios varios	45609,47	-13,29%	100921,48	-20,18%
Impuestos, contribuciones y multas	3396,85	-0,99%	3334,26	-0,67%
Depreciaciones	25925,74	-7,55%	24697,9	-4,94%
Amortizaciones	14424,94	-4,20%	13301,78	-2,66%
Otros gastos	18307,59	-5,33%	24639,75	-4,93%
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	6519,67	-1,90%	16015,49	-3,20%
Intereses y comisiones devengados	6519,67	-1,90%	16015,49	-3,20%
TOTAL GASTOS	421700,22	-122,85%	564059,71	-112,78%
EXCEDENTE DEL PERIODO (UTILIDAD)	-4828,02	1,41%	-11970,35	2,39%

Fuente: Cooperativa San Miguel Ltda.

Indicadores Financieros

- **Capital de trabajo**

CAPITAL DE TRABAJO			
2011	Capital de Trabajo	=	Activo Corriente - Pasivo Corriente
	Capital de Trabajo	=	3292184,42-2242424,82
	Capital de Trabajo	=	1049759,6
2012	Capital de Trabajo	=	Activo Corriente - Pasivo Corriente
	Capital de Trabajo	=	4533674,00-2913720,98
	Capital de Trabajo	=	1863961,38

ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRIENTE			
2011	Índice de liquidez corriente	=	Activo Corriente/Pasivo Corriente
	Índice de liquidez corriente	=	3292184,42/2242424,82
	Índice de liquidez corriente	=	1,47
2012	Índice de liquidez corriente	=	Activo Corriente/Pasivo Corriente
	Índice de liquidez corriente	=	4533674,00/2913720,98
	Índice de liquidez corriente	=	1,56

Fuente: Estados de resultados Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El investigador

PRUEBA ÁCIDA			
2011	Prueba Ácida	=	Caja, Bancos, Inv. Temporales Cuentas por Cobrar
	Prueba Ácida	=	330301,62/2242424,82
	Prueba Ácida	=	0,15
2012	Prueba Ácida	=	Caja, Bancos, Inv. Temporales Cuentas por Cobrar
	Prueba Ácida	=	684866,03/2913720,98
	Prueba Ácida	=	0,24

Fuente: Estados de resultados Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El investigador

Indicadores de endeudamiento

Apalancamiento Financiero

Apalancamiento Financiero			
2011	Apalancamiento	=	Pasivo Total/Patrimonio Neto
	Apalancamiento	=	2701154/927714,79
	Apalancamiento	=	2,91 veces
2012	Apalancamiento	=	Pasivo Total/Patrimonio Neto
	Apalancamiento	=	3897404/936743,80
	Apalancamiento	=	4,16 veces

Fuente: Estados de resultados Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El investigador

Índice de endeudamiento

Apalancamiento Financiero			
2011	Endeudamiento	=	Pasivo Total/Activo Total
	Endeudamiento	=	2701154/3828868,75
	Endeudamiento	=	0,71=71%
2012	Endeudamiento	=	Pasivo Total/Activo Total
	Endeudamiento	=	3897404/4866118,7
	Endeudamiento	=	0,8=80%

Fuente: Estados de resultados Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El investigador

Endeudamiento a corto plazo

Endeudamiento a corto plazo			
2011	Endeudamiento a c/p	=	Pasivo Circulante/Activo Total
	Endeudamiento a c/p	=	2242424,82/3828868,75
	Endeudamiento a c/p	=	0,59=59%
2012	Endeudamiento a c/p	=	Pasivo Circulante/Activo Total
	Endeudamiento a c/p	=	2913720,98/4866118,7
	Endeudamiento a c/p	=	0,6=60%

Fuente: Estados de resultados Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El investigador

Endeudamiento a largo plazo

Endeudamiento a largo plazo			
2011	Endeudamiento a l/p	=	Pasivo a l/p/Activo Total
	Endeudamiento a l/p	=	458729,14/3828868,75
	Endeudamiento a l/p	=	0,12=12%
2012	Endeudamiento a l/p	=	Pasivo a l/p/Activo Total
	Endeudamiento a l/p	=	983683,50/4866118,7
	Endeudamiento a l/p	=	0,2=20%

Fuente: Estados de resultados Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El investigador

Índice de financiamiento propio

Financiamiento propio			
2011	Financiamiento propio	=	Patrimonio Neto/Activo Total
	Financiamiento propio	=	927714,79/3828868,75
	Financiamiento propio	=	0,24=24%
2012	Financiamiento propio	=	Patrimonio Neto/Activo Total
	Financiamiento propio	=	936743,80/4866118,7
	Financiamiento propio	=	0,19=19%

Fuente: Estados de resultados Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El investigador

Indicadores de rentabilidad

Rendimiento total del activo

Rendimiento Total del Activo			
2011	Rendimiento Total del Activo	=	Utilidad Neta/Activo Total
	Rendimiento Total del Activo	=	4828,02/3828868,75
	Rendimiento Total del Activo	=	0,13%
2012	Rendimiento Total del Activo	=	Utilidad Neta/Activo Total
	Rendimiento Total del Activo	=	11970,35/4866118,7
	Rendimiento Total del Activo	=	0,25%

Fuente: Estados de resultados Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El investigador

Rendimiento del capital

Rendimiento del Capital			
2011	Rendimiento del Capital	=	Utilidad Neta/Capital
	Rendimiento del Capital	=	4828,02/672753,38
	Rendimiento del Capital	=	0,72%
2012	Rendimiento del Capital	=	Utilidad Neta/Capital
	Rendimiento del Capital	=	11970,35/674253
	Rendimiento del Capital	=	1,78%

Fuente: Estados de resultados Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El investigador

Rendimiento del patrimonio

Rendimiento del Patrimonio			
2011	Rendimiento del Patrimonio	=	Utilidad Neta/Patrimonio
	Rendimiento del Patrimonio	=	4828,02/927714,79
	Rendimiento del Patrimonio	=	0,52%
2012	Rendimiento del Patrimonio	=	Utilidad Neta/Patrimonio
	Rendimiento del Patrimonio	=	11970,35/936743,80
	Rendimiento del Patrimonio	=	1,28%

Fuente: Estados de resultados Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El Investigador

Margen de utilidad neta

Margen de Utilidad Neta			
2011	Margen de Utilidad Neta	=	Utilidad/Ventas
	Margen de Utilidad Neta	=	4828,02/426528,24
	Margen de Utilidad Neta	=	1,13%
2012	Margen de Utilidad Neta	=	Utilidad/Ventas
	Margen de Utilidad Neta	=	11970,35/576030,06
	Margen de Utilidad Neta	=	2,08%

Fuente: Estados de resultados Cooperativa San Miguel Ltda.

Realizado por: El Investigador

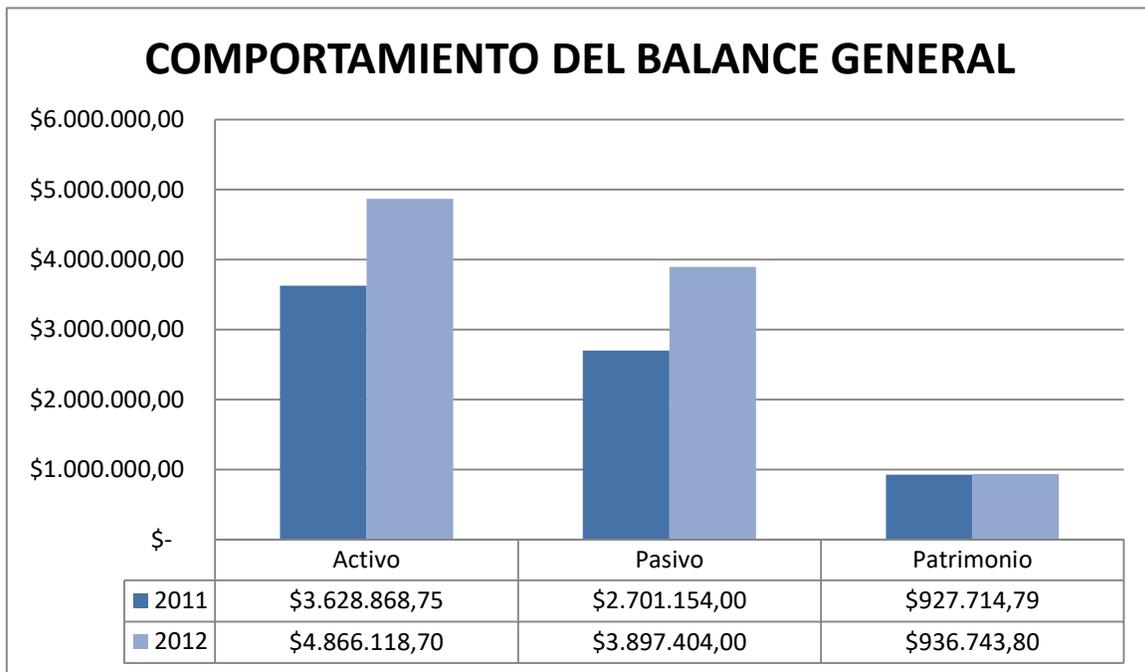
Conclusiones del análisis

Se efectúa un análisis financiero minucioso de todos los componentes de los estados financieros comparando dos períodos contables correspondientes a los años 2011 y 2012 con el objeto de determinar cuáles son los resultados de años pasados de operación y con ello conseguir una guía fundamental para tomar decisiones en el futuro.

- **Balance General**

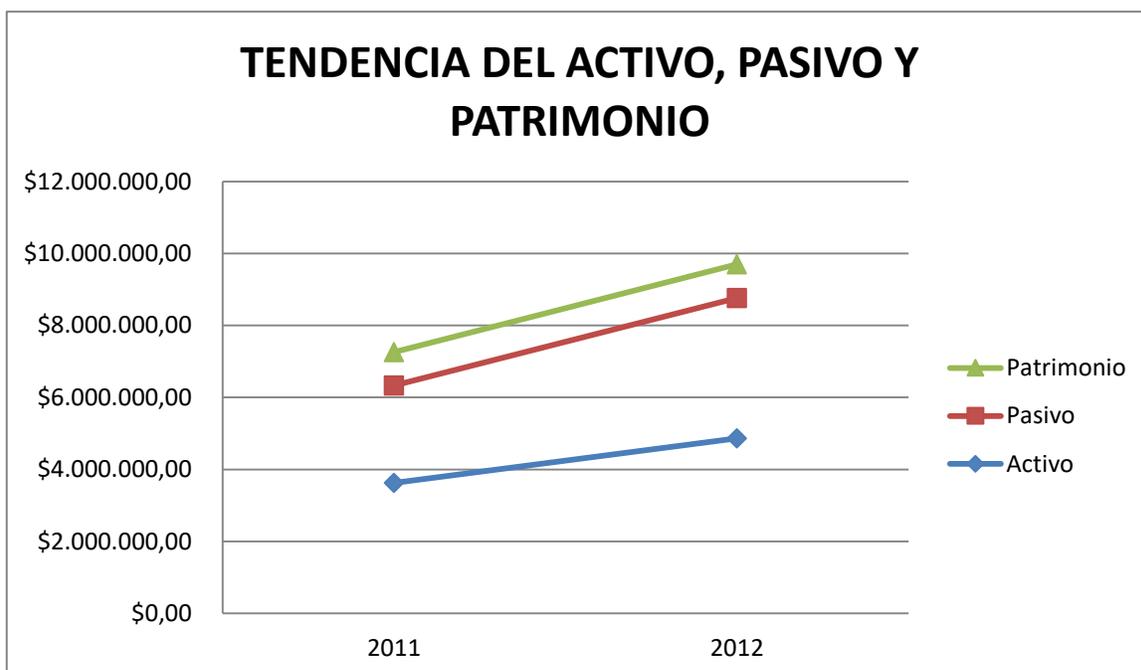
GRUPO	AÑOS	
	2011	2012
Activo	\$ 3.628.868,75	\$ 4.866.118,70
Pasivo	\$ 2.701.154,00	\$ 3.897.404,00
Patrimonio	\$ 927.714,79	\$ 936.743,80

Fuente: Balance General
Elaborado por: El Investigador



Se puede observar un incremento en el activo del 34,09% en relación al año 2011 debido al aumento de colocaciones y a la mejora en el proceso de las cobranzas, pero también existió endeudamiento por ello aumento el pasivo en un 44,29% y el patrimonio se incrementó en un 0,97%.

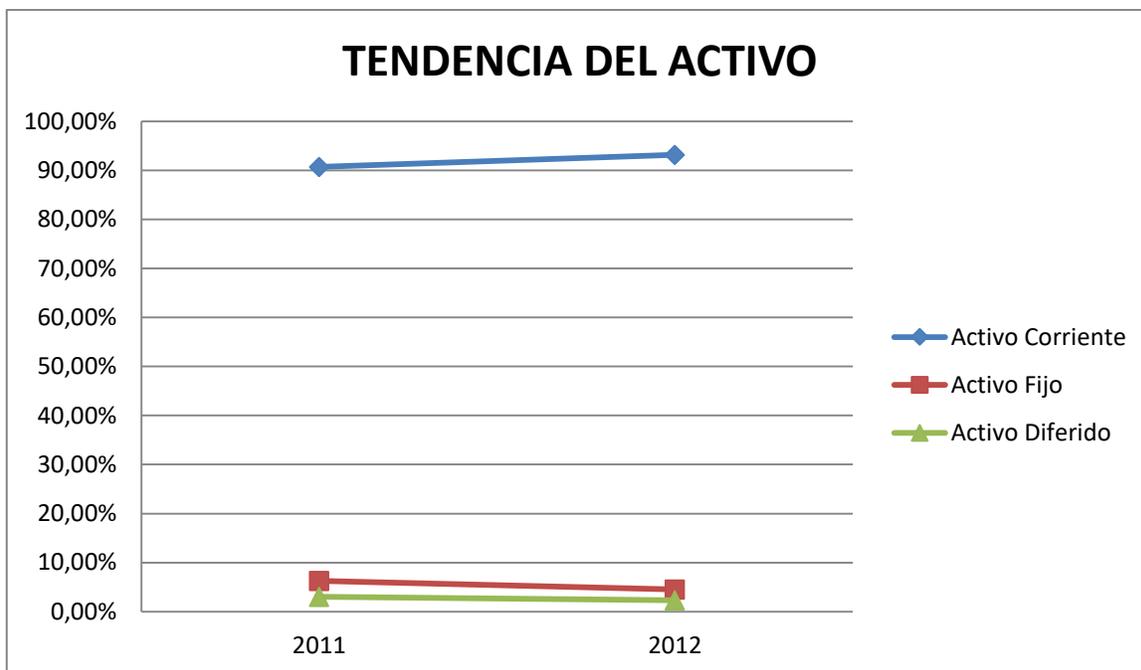
A continuación se presenta un gráfico donde se aprecia la tendencia del balance general:



Tendencia de composición del activo

GRUPO	AÑOS	
	2011	2012
Activos Corrientes	90,72%	93,17%
Activos Fijos	6,26%	4,50%
Activos Diferidos	3,02%	2,33%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Balance General
Elaborado por: El Investigador

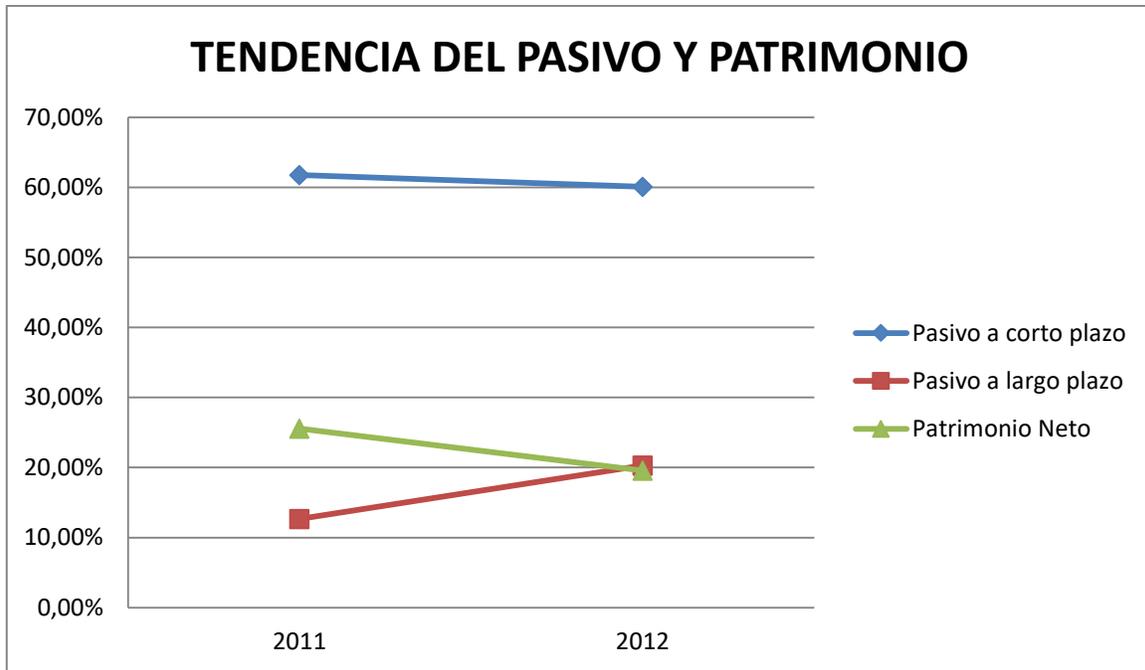


En los Activos Corrientes tenemos un aumento debido al incremento en las colocaciones y a la mejora en las cobranzas, los activos fijos disminuyen por la depreciación y los activos diferidos se reducen en un porcentaje mínimo del 0,69%.

Tendencia del pasivo y patrimonio

GRUPO	AÑOS	
	2011	2012
Pasivo a corto plazo	61,80%	60,12%
Pasivo a largo plazo	12,64%	20,30%
Patrimonio Neto	25,56%	19,58%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Balance General
Elaborado por: El Investigador



El margen de endeudamiento en el pasivo corriente ha sido estable puesto que en este rubro constan las deudas operativas normales de la empresa, el pasivo no corriente ha ido incrementando y el patrimonio no ha sufrido mayor variación.

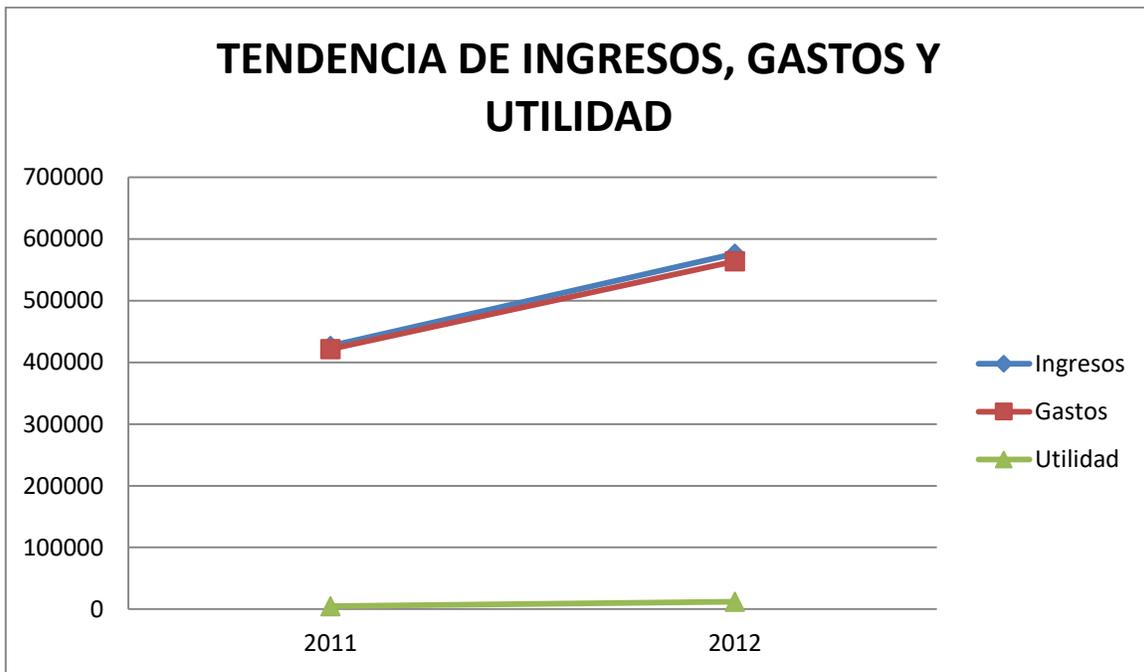
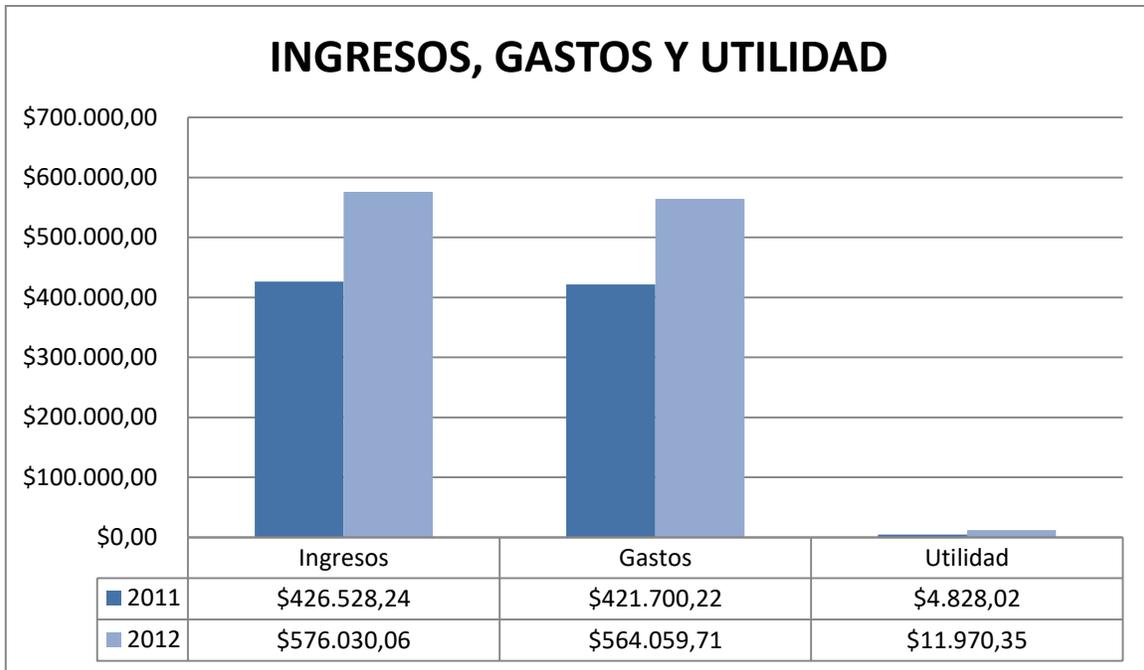
- Estado de resultados

Tendencia de ingresos, gastos y utilidad

GRUPO	AÑOS	
	2011	2012
Ingresos	\$ 426.528,24	\$ 576.030,06
Gastos	\$ 421.700,22	\$ 564.059,71
Utilidad	\$4.828,02	\$ 11.970,35

Fuente: Balance General

Elaborado por: El Investigador



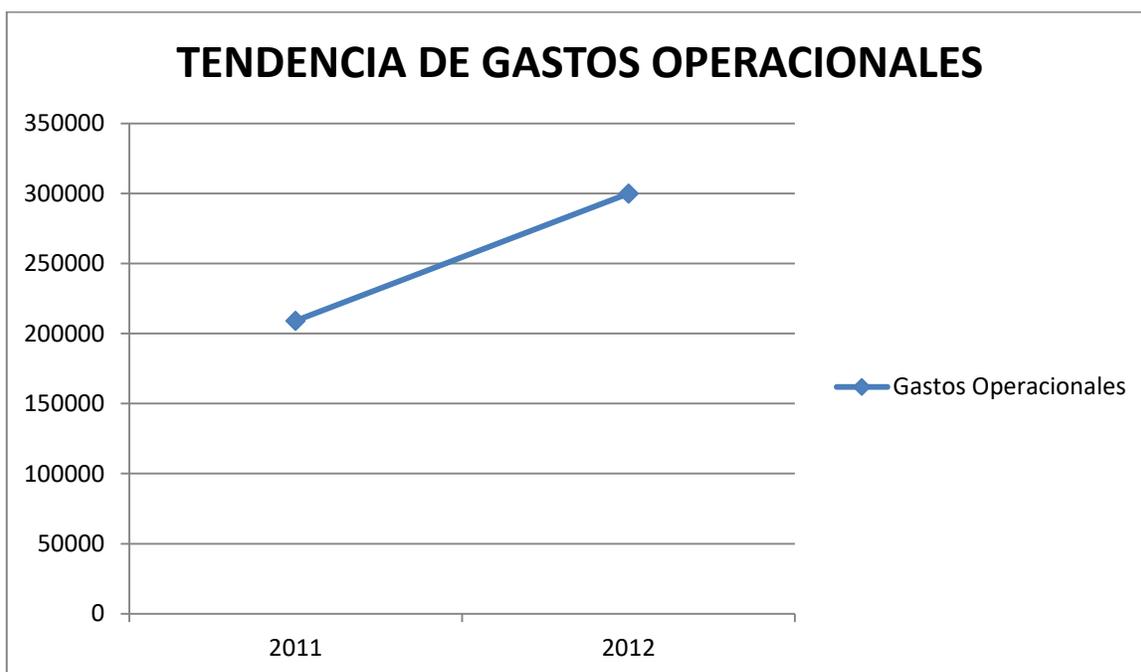
Con relación a los Ingresos hubo un incremento de \$ 156.895,11 que representa el 45,71% y Los Gastos se incrementaron en \$ 142.359,49 que representa el 33,76% y la Utilidad subió de \$ 4.828,02 a \$ 11.970,35.

Comportamiento de los gastos operacionales

GRUPO	AÑOS	
	2011	2012
Gastos Operacionales	\$ 209.115,37	\$ 300.002,62

Fuente: Balance General

Elaborado por: El Investigador



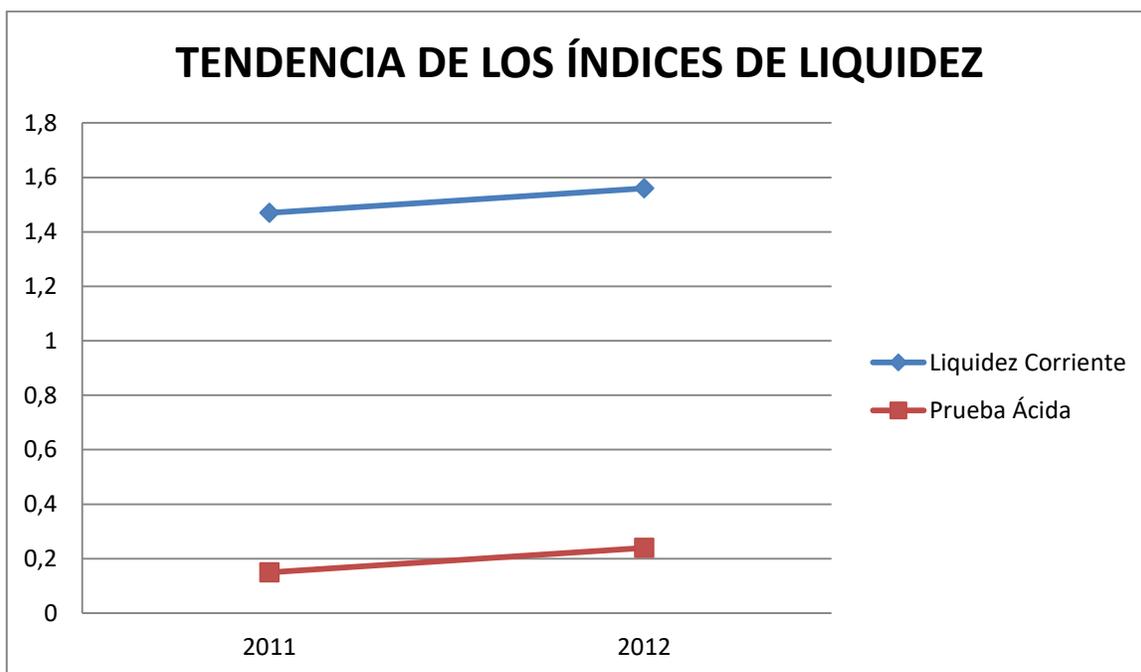
Los gastos operacionales aumentaron en un 43,46% en relación al año 2011.

- **Índice de liquidez**

Concepto	AÑOS	
	2011	2012
Liquidez Corriente	1,47	1,56
Prueba Ácida	0,15	0,24

Fuente: Balance General

Elaborado por: El Investigador



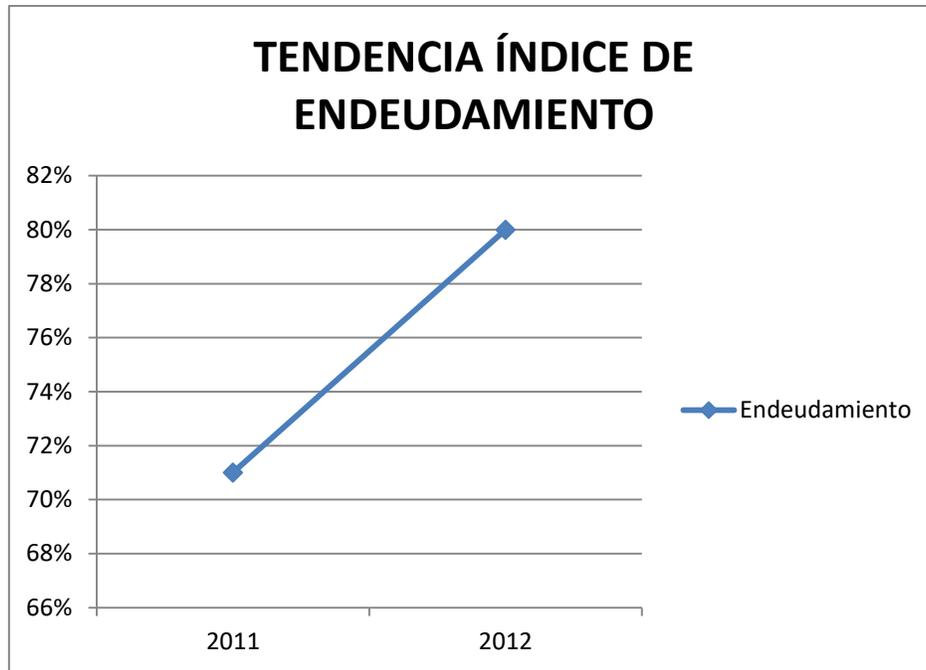
En el año 2011 la cooperativa dispone de \$ 1,47 dólares en el activo por cada \$ 1,00 de deuda en el pasivo, por lo tanto se dispone de poca liquidez y se observa que al 2012 la liquidez aumenta al igual que la prueba ácida va incrementando, lo cual significa que cubriremos nuestras deudas sin contar con el resto de activos corrientes.

- **Índice de endeudamiento**

Concepto	AÑOS	
	2011	2012
Endeudamiento	71%	80%

Fuente: Balance General

Elaborado por: El Investigador



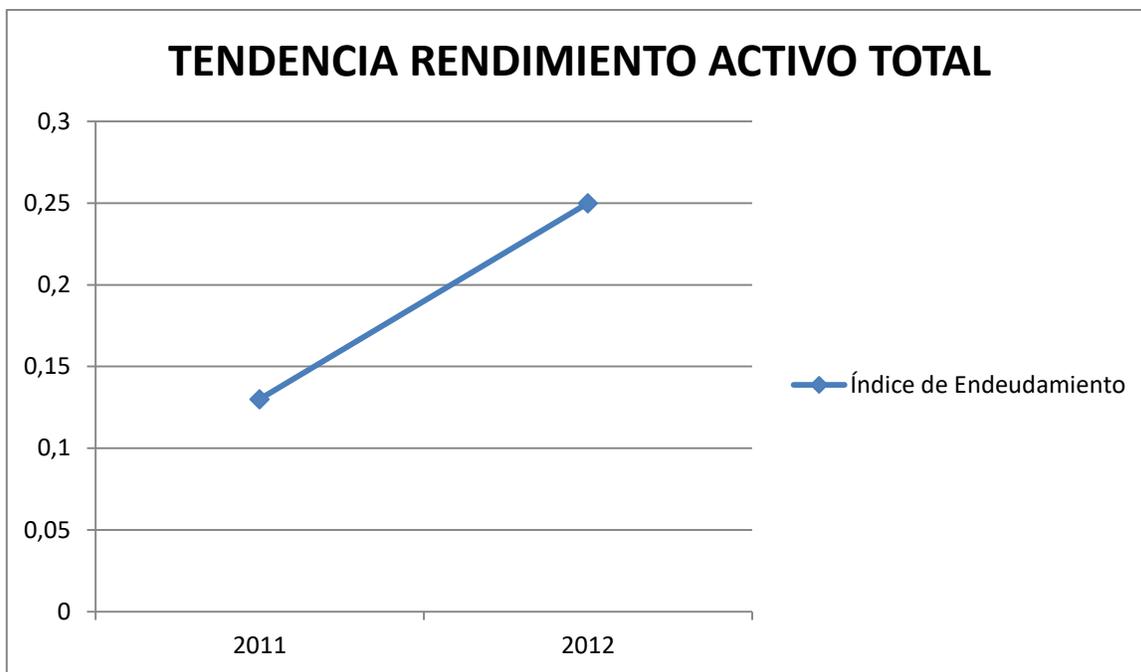
El endeudamiento de la empresa ha ido subiendo, siendo en el 2011 el 71% y en el 2012 el 80%. Existe un considerable índice de endeudamiento, puesto que por cada dólar que se dispone en el activo se debe 0,71centavos y 0,80 centavos respectivamente.

- **Índices de rentabilidad**

Concepto	AÑOS	
	2011	2012
Rendimiento Activo Total	0,13%	0,25%

Fuente: Balance General

Elaborado por: El Investigador



En este indicador se presenta un incremento. La interpretación sería que por el 100% de inversión promedio de los años 2011 y 2012 en activos se cuenta con un rendimiento sobre el mismo de un 0,25% en el año 2012.

Conclusiones del análisis vertical

En relación a los años 2011 y 2012 se puede observar que el mayor porcentaje de los activos se concentra en cartera de créditos para la microempresa por vencer con un 70,91% y 68,54% respectivamente, por lo tanto los microcréditos son los más demandados por los clientes de la COAC San Miguel Ltda., lógicamente en una institución de intermediación financiera la mayor cantidad de recursos deben plasmarse en las colocaciones, cabe aclarar que estas organizaciones trabajan con recursos ajenos y por lo tanto deben rendirle tanto a los socios como a los accionistas.

El pasivo corriente para el 2011 y 2012 representa el 61,79% que es normal para el caso de una cooperativa debido a que se concentra en los pagos a los socios que han confiado su

capital en la cooperativa y a los que se les debe un porcentaje que corresponde a la tasa pasiva. El patrimonio para los dos años corresponde el 25.56% y el 19,33%, lo cual significa que el un cuarto del valor de la empresa es propio y además el pasivo a largo plazo es el 12,64% y el 20,30% para los años 2011 y 2012.

En el estado de resultados el gasto representa el 122,85% para el 2011 y 112,78% para el 2012 con respecto a las colocaciones, como los gastos operacionales son el 60,92 y el 59,98%, la utilidad tan sólo representa el 1,41% y el 2,39%; es decir, fue muy baja en los dos años.

Propuesta para la toma de decisiones gerenciales

Está claro que una institución que se dedica a la intermediación financiera debe mantener la mayor cantidad de recursos en colocaciones, pero también es necesario realizar un estudio minucioso del cliente solicitante del crédito porque eso repercute directamente en los socios que confiaron sus recursos en la cooperativa, es decir, a la cooperativa no le conviene quedar mal con sus socios.

Colocar créditos para mejorar el rendimiento, implementando políticas de promoción, captaciones y de capitalizaciones, con valores que no generen demasiado costo, aumentando sus activos productivos.

Se debe procurar endeudarse en cantidades moderadas a través de los mismos socios, ya que esto implica liquidez y un posible aumento de capital.

Análisis de situación estratégico

Diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda.

- **Análisis FODA**

“El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) concentra los resultados del Análisis Interno y Externo de la organización. En el análisis de la matriz FODA está implícita la meta de alcanzar la óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible mediante las siguientes acciones:

- Construir sobre las fortalezas de la empresa.
- Reducir las debilidades y adoptar una estrategia que evite las debilidades.
- Explotar las oportunidades, en especial utilizando las fortalezas de la empresa.
- Reducir la exposición de las amenazas o contrarrestarlas.

Un análisis FODA sirve para realizar una rápida evaluación estratégica, la misma que implica el debate entre los gerentes de la organización para la toma de decisiones”.¹³

Análisis externo

“Realizar un análisis del entorno externo, es decir e las oportunidades y de las amenazas. Las oportunidades se definen como un campo de acción donde la unidad de negocio puede encontrar una cierta ventaja diferencial, viene dado por su atractivo y por la probabilidad de éxito. Las amenazas son un problema o una tendencia negativa del entorno.

En otras palabras, las oportunidades son aquellas situaciones en las que si la empresa toma las medidas estratégicas acertadas obtendrá un beneficio. Las amenazas son aquellas situaciones en las que si la empresa no toma las medidas adecuadas, sufrirá sus efectos negativos”.¹⁴

¹³Friend, G y Zehle, S. (2008). Como diseñar un Plan de Negocios. 1ª Ed. Buenos Aires. Pág. 99.

El estudio del macro ambiente de la cooperativa ayudará a analizar las fuerzas externas que pueden tener una influencia directa o indirecta en la organización por cuanto no son controlables y afectan en sus decisiones.

Como toda organización la Cooperativa de Ahorro y Crédito tiene un sin número de Fortalezas y Debilidades, los mismos que son factores que con disciplina y trabajo pueden ser manejables, como también con oportunidades y amenazas del medio ambiente en el cual se desenvuelve.

Factor económico

Se evalúan variables macroeconómicas como la inflación, el PIB, el desempleo, además del nivel de ingreso y gasto del mercado.¹⁵ Con el análisis del factor económico se podrá determinar el grado de interacción de las organizaciones con la economía del país, también se podrá conocer las condiciones del mercado en que se encuentra inmersa la Cooperativa para anticiparse a posibles problemas que pudieran surgir a futuro.

Desempleo

Situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso. El desempleo está formado por la Población Económicamente Activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo. Una de las principales preocupaciones de los gobiernos es el combatir el desempleo o por lo menos mantenerlo a niveles bajos para mantener el bienestar económico y social.

¹⁴Caballano. Gestión Empresarial: Análisis Externo.

¹⁵ Carreto, J. Fundamentos de Mercadotecnia: Macro Ambiente Externo de la Mercadotecnia.

Las tasas de desempleo varían considerablemente por los cambios del volumen de movimiento del mercado de trabajo, resultado del cambio tecnológico, lo que conduce al cambio de empleo de una empresa a otra, de un sector a otro y de una región a otra.



Gráfico de la tasa de desempleo

Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: El investigador.

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2013	4.86 %
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %

Cuadro de la tasa de desempleo

Fuente: Banco Central del Ecuador

Realizado por: El investigador.

A este factor la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., lo considera como una amenaza, debido a que la población sin una fuente de trabajo que genere ingresos no podría recurrir a los préstamos, retiros, depósitos en la Cooperativa a falta de recursos económicos, lo que consecuentemente conllevaría a tener pocos socios.

Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la matriz insumo-producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales”.

Tabla del Producto Interno Bruto

Gráfico del Producto Interno Bruto- Variación del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: El investigador.

El incremento continuo en los últimos años del PIB indica que el país se encuentra en un margen estable respecto a la producción de bienes y/o servicios, brindando confianza en el sector financiero, debido a que se minimiza el riesgo país y se maximiza la posibilidad de existencia de la inversión extranjera.

Por tal razón, es una oportunidad para la Cooperativa, le permitirá generar un mayor incremento de capitales, activando la productividad y por ende la búsqueda de recurso de capital por parte de la población para financiar sus negocios e inversiones, a la vez incentivando e incrementando el ahorro.

Inflación

La inflación es la medida estadística a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”.¹⁶

Es el desequilibrio producido por el aumento de los precios o los créditos, esto provoca una excesiva circulación de dinero y su desvalorización, es por esto que el alto porcentaje de inflación en un país genera la disminución del poder adquisitivo en la población por lo que se incrementa la pobreza, además causa incertidumbre en la empresa debido a que los niveles de venta bajan, generando menores ingresos amenazando la liquidez de las mismas.

¹⁶ www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value:inflación.

Cuadro de la inflación anual

FECHA	VALOR
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: El investigador.

Gráfico de la inflación anual



Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: El investigador.

Tasa de Interés

Es el precio del dinero en el mercado financiero, al igual que el precio de cualquier producto, cuando más dinero la tasa baja y cuando hay escases sube. Hay dos tipos de tasas de interés:

Tasa de interés activa.- Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados, esta tasa es la mayor, porque la diferencia con la tasa pasiva es la que permite al intermediario recuperar los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia de la tasa activa y pasiva se denomina spread financiero. La tasa activa para los años 2012 y 2013 son las siguientes:

Cuadro de la tasa de interés activa

FECHA	VALOR
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	8.17 %
Agosto-31-2012	8.17 %
Julio-31-2012	8.17 %
Junio-30-2012	8.17 %
Mayo-31-2012	8.17 %
Abril-30-2012	8.17 %
Marzo-31-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: El investigador.

Tasa de interés pasiva.- Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

Cuadro de la tasa de interés pasiva

FECHA	VALOR
Enero-31-2014	4.53 %
Diciembre-31-2013	4.53 %
Noviembre-30-2013	4.53 %
Octubre-31-2013	4.53 %
Septiembre-30-2013	4.53 %
Agosto-30-2013	4.53 %
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %
Febrero-28-2013	4.53 %
Enero-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %
Noviembre-30-2012	4.53 %
Octubre-31-2012	4.53 %
Septiembre-30-2012	4.53 %
Agosto-31-2012	4.53 %
Julio-31-2012	4.53 %
Junio-30-2012	4.53 %
Mayo-31-2012	4.53 %
Abril-30-2012	4.53 %
Marzo-31-2012	4.53 %
Febrero-29-2012	4.53 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Realizado por: El investigador.

Las tasas de interés a pesar de que tienden a la baja, son relativamente altas respecto a otros países, siendo importante destacar que las tasas de interés sirven como referencia.

Las elevadas tasas de interés son un riesgo para las operaciones de las instituciones financieras, por lo tanto, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., ve a esto, como una amenaza, debido a que no se sabe de manera cierta su comportamiento, ya que el riesgo que toma la cooperativa de prestar el dinero a una tasa de interés alta, corre la posibilidad de que el socio no pague y ese dinero ingrese a una cartera incobrable.

Los usuarios siempre están pendientes de las tasas de interés, y si se ofrece una tasa de interés alta en los créditos, produce malestar y la protesta de los mismos, los cuales llegan a suspender tramites de crédito o en otras instituciones pagarlos de forma anticipada, generando inestabilidad a cualquier entidad, pues los comentarios afectan directamente al desarrollo de la institución, permitiendo a la competencia a acaparar a los clientes insatisfechos.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
E1 Desempleo	Descendente	Pobreza y migración controlados Incremento del nivel de vida de las personas	Generar fuentes de empleo.	Gerente de cooperativa
E2 PIB	Ascendente	La producción y las fuentes de empleo sufren cambios.	A pesar de las variaciones del PIB mantener la producción— prestación de servicios y el empleo estable.	Gobierno Sector comercial internacional Sector cooperativo
E3 Inflación	Variable Estable	Estabilidad en los Costos de Producción.	Estabilidad aparente en precios.	Socios Gerencia cooperativa Gobierno Proveedores
E4 Tasas de interés.	Variables	La tasa de interés activa permite acceder a créditos. Con la tasa de interés pasiva no se tiene un buen rendimiento del dinero.	Invertir el dinero en segmentos que den un alto rendimiento al dinero.	Gerencia cooperativa Gobierno Proveedores Sector financiero. SRI

Cuadro No. 1: Variables económicas

Fuente: Indicadores económicos Banco central

Realizado por: El Investigador

Factor político

“Es la actividad humana tendiente a gobernar o dirigir la acción del estado en beneficio de la sociedad. Es el proceso orientado ideológicamente hacia la toma de decisiones para la consecución de los objetivos de un grupo”¹⁷. El ambiente externo desempeña un papel importante en el crecimiento y productividad de las empresas de nuestro país, en lo cual tiene que ver las políticas implantadas por el gobierno, las mismas que tienen un rol importante en la vida de las organizaciones.

El 26 de Noviembre de 2006 es electo por primera ocasión como presidente del Ecuador el economista Rafael Correa Delgado; y por segunda ocasión, en las elecciones presidenciales del 26 de Noviembre de 2009 con el 51,9% de votos contables.

La administración de Rafael Correa inicio el 15 de Enero de 2007 cumpliendo dos de sus propuestas de campaña, la convocatoria de una consulta popular para que la ciudadanía decidiera si quería una Asamblea Nacional Constituyente, y la reducción a la mitad de los salarios de los altos cargos del estado.

Correa implantó desde un inicio reformar políticamente al estado ecuatoriano, lo cual era uno de los ejes de la revolución ciudadana; el principio de este cambio se dio con la aprobación de la constitución de Montecristi en el año 2008 dando paso a un modelo de socialismo del siglo XXI y terminando con la constitución de 1998 que abordaba un contexto neoliberal.

El 20 de marzo de 2010 Rafael Correa anunció, en su cadena sabatina, la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; explicó que no se pretende quitar apoyo a las grandes empresas sino apoyar y desarrollar el cooperativismo, además señaló que la

¹⁷<http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica>

economía popular y solidaria es la que posee la mayor cantidad de ciudadanos, ubicándose aquí las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Por ello anunció que se realizará la Ley de Economía Popular y Solidaria que creará una Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cual según Correa es necesaria, porque el objetivo y la lógica de una Cooperativa de Ahorro y Crédito son diferentes del funcionamiento de los bancos.

Correa aclaró que no excluirá o se dejará de apoyar a la economía moderna, pero el gobierno se debe preocupar además de quienes fueron desplazados.

En este gobierno se ha intentado regular la Economía Popular y solidaria en el Ecuador, a través del MIES, institución encargada de dictaminar las políticas y condiciones que deberán cumplir las cooperativas de Ahorro, entre una de las más importantes ha sido la obligación de realizar auditorías financieras anuales con lo cual se pretende tener una visión más específica de cada una de las cooperativas para de esta manera controlar la situación de cada una de ellas y evitar problemas en su estructura.

Los cambios políticos han sido beneficiosos para la cooperativa, ya que ha permitido el establecimiento de un marco legal en el cual se pueda respaldar sus decisiones y acciones realizadas y mantener un mejor control de las acciones realizadas dentro de la misma.

Verificando la información anteriormente detallada, se observa que el gobierno actual, la propuesta y firmeza en decisión del presidente, han permitido mejorar la política y darle al pueblo lo que necesitaba. Uno de los sectores que ha criticado mucho es el financiero, ya que quiere obligar por decreto bajar las tasas de interés, eliminar los costos financieros por servicios, suprimir los costos por retiros de cajeros. De todo lo que desea hacer ha logrado minorar el spread financiero, eliminar algunos costos financieros.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
P1 Código de Trabajo	Regulador	Obliga a dar trato y salarios justos a los empleados.	Respetar las disposiciones de este Código para no contravenir la Ley.	Miembros de la cooperativa Poder Legislativo
P2 Estabilidad Política	Estable	Credibilidad en el país. Inversión extranjera se atraído lo que beneficia la accesibilidad a bienes y servicios.	Elección adecuada de nuestros gobernantes.	Socios Estado Miembros de la cooperativa
P3 Legislación	Regulador	Dictaminan normas que no permitan una adecuada conducción y proceder de la organización.	Cumplir con las leyes del Estado y con reglamentos de la organización.	Gobierno Miembros de la cooperativa
P4 Ley del consumidor	Regulador	Dictaminan normas que facilitan la conducción de las cooperativas comercializadoras de bienes y servicios	Conocer esta Ley y así poder aceptarla y cumplirla.	Miembros de la cooperativa Poder Legislativo
P5 Política económica.	Inestable	Los objetivos de la política económica como son la inflación, el desempleo, el crecimiento, y presupuesto público, no son manejados de manera correcta y adecuada generando un nivel de endeudamiento en nuestro país.	La cooperativa contribuye con empleo, permite el crecimiento y desarrollo de su sector.	Estado Gerente de la cooperativa
P6 Política Fiscal.	Inestable Inequidad	El gasto es superior al ingreso por lo que el presupuesto del Estado debe ser financiado con préstamos internacionales e impuestos.	Elaborar adecuadamente su presupuesto para no tener déficit en los ejercicios económicos.	Contador de la cooperativa Estado Gerente de la cooperativa

Fuente: Constitución de la república 2008

Realizado por: El investigador

Factor demográfico

La densidad y velocidad del aumento demográfico son factores que también afectan a las ciudades. La población urbana está creciendo a una velocidad impresionante; cuatro veces mayor que la rural.¹⁸

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
D1 Migración	Ascendente	Mayor demanda de los servicios en la Provincia de Bolívar	Mejorar el servicio para que las personas prefieran los servicios de lavado que realiza cooperativa	Gerente de la cooperativa
D2 Crecimiento de la población	Ascendente	Mayor cantidad de personas que pueden demandar los servicios de la cooperativa	Tratar de captar a la población a través de un eficiente servicio y publicidad	Gerente de la cooperativa

Fuente: Indicadores demográficos Banco central

Realizado por: El investigador

Factor tecnológico

La tecnología en los últimos años ha evolucionado impresionantemente, logrando crear diversos sistemas interactivos y multiusuarios que ayudan a mejorar la calidad de las organizaciones en cuanto a:

- Rapidez de entrega de información.
- Desarrollo e incremento de la productividad.
- Reducción de tiempos y costos.
- Mayor comunicación.

¹⁸INEC, Censo de población y vivienda 2010.

La contribución que hace la tecnología a las organizaciones es de gran importancia ya que confiere soluciones orientadas a minimizar costos, tiempo y recursos, para de esta manera agilizar los procesos.

Los costos en la adquisición de nuevas tecnologías son muy elevados; sin embargo, representan una gran inversión para la utilidad y mejoramiento de resultados siendo un aporte positivo para las organizaciones.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., cuenta con el paquete informático ECONOX, el mismo que le permite controlar los movimientos que se están realizando diariamente. Además le permite analizar la cartera de crédito, índices de morosidad, vencimientos, segmentación de cartera, así como también permite tramitar y gestionar las diferentes actividades para la satisfacción de sus clientes; sin embargo, aun teniendo el sistema informático la cooperativa no cuenta con un profesional que se encargue del manejo eficiente, por lo tanto la tecnología que posee no es aprovechada.

Dentro de la cooperativa este factor es una debilidad, debido a que aun contando con la herramienta ésta no es aprovechada, otra de las falencias en cuanto a tecnología es la falta de comunicación externa, esto se logra por medio de una página web, la misma que permite mantener informados a los socios de los nuevos productos o servicios que pudiera ofrecer la cooperativa así como el estado de los créditos.

La tecnología avanza a pasos agigantados, creándose programas automáticos que simplifican la labor y control en las cooperativas. Hoy en día la tecnología está al alcance de todos porque mantiene un precio de consumo bastante bajo sabiendo todas las ventas que nos da para el diario vivir.¹⁹

¹⁹Secretaría Nacional de Telecomunicaciones.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
T1 Cultura de adaptación a nuevas tecnologías	Ascendente	La tecnología avanza a pasos agigantados	Concienciar a los socios, empleados y prepararlos para afrontar los cambios y los nuevos retos	Comisión de asuntos sociales Empleados Gerente
T2 Investigación y desarrollo	Ascendente	Conocimiento y preocupación por los avances.	Estar al tanto de incursionar en nueva tecnología y avances para mejorar su tecnología, por ende el servicio.	Cooperativa
T3 Medios tecnológicos	Ascendente	Todos pretenden contar con tecnología de punta en sus procesos productivo o de distribución.	Procurar que la mayoría de las Cooperativas cuenten con tecnología en toda la estructura de la unidad.	Gerente de la Cooperativa Proveedores
T4 Personal especializado	Ascendente	El personal operativo que labora en la cooperativa cuenta con preparación necesaria para el desarrollo de sus actividades.	Dar mayor capacitación a los empleados para que sus conocimientos estén acorde a los avances tecnológicos.	Comisión de Educación Gerente de la Cooperativa

Fuente: Secretaría Nacional de Telecomunicaciones
Realizado por: El Investigación

Factor social

En la actualidad se han perdido los valores morales de la sociedad como es el respeto, honestidad, trabajo; éstos sin duda afectan la calidad de vida de las personas.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	ACTORES
S1 Calidad de Vida	Baja	Las condiciones de salud, vivienda, educación, de las personas no son adecuadas.	Pagar un salario justo para que las personas puedan satisfacer sus necesidades básicas.	Gerente de la Cooperativa Gobierno
S2 Cambios en la familia	Ascendente	Inestabilidad en el núcleo familiar, producido por la migración.	Dar estabilidad en el empleo a los trabajadores.	Gerente de la Cooperativa Gobierno central
S3 Defensa del consumidor.	Estable	Mayor protección de los derechos del consumidor	Respetar y cumplir la Ley de defensa del consumidor.	Gerente de la cooperativa
S4 Grado de Formación	Estable	Regular nivel cultural.	Preocuparse por la educación de los colaboradores.	Comisión de Educación Gerencia
S5 Salario unificado	Estable	Equidad en Salario	Personal con salarios satisfechos	Gerente de la Cooperativa
S6 Valores Sociales	Estable	Mejora la cultura organizacional	Preocupación y fortalecimiento por los valores de cada uno de los colaboradores.	Gerente de la Cooperativa

Fuente: INEC datos 2010

Realizado por: El investigador

Prioridades de los factores externos de la cooperativa

Este punto se utiliza para escoger a los factores estratégicos externos más importantes de la Cooperativa. Por medio de la técnica de reducción de los factores claves, se escogen los problemas que tienen un mayor impacto y una mayor probabilidad de ocurrencia.

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	D2, E3, T2, T3, S1	P2,P3, P5, P6	
	MEDIA	D1, E1, E2, T4, S5	P1, P4, T1, S2, S3, S6	
	BAJA			
		ALTO	MEDIO	BAJO
		PROBABILIDAD DE IMPACTO		

Fuente: Factores del Macro Entorno

Realizado por: El Investigador

Perfil estratégico externo (Amenazas y Oportunidades)

CUADRO N°. 13: Perfil Externo que influyen en la cooperativa

FACTOR	CALIFICACION DEL IMPACTO				
	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	Gran Amenaza	Amenaza	E	Opor.	Gran Oportun.
Desempleo		●			
PIB			●		
Inflación		●			
Tasas de interés		●			
Estabilidad Política				●	
Política económica		●			
Política Fiscal		●			
Legislación			●		
Distribución Geográfica					●
Crecimiento de la población					●
Medios tecnológicos					●
Personal especializado			●		
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías				●	
Investigación y desarrollo				●	
Grado de Formación			●		
Defensa del consumidor			●		
Cambios en la familia				●	
Valores Sociales			●		
Calidad de Vida			●		
Salario unificado			●		

Fuente: Matriz de prioridades de factores externos

Realizado por: El Investigador

IMPACTO				
AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
Gran Amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran Oportunidad
0	5	8	4	3

Fuente: Matriz de prioridades de factores externos

Realizado por: El Investigador

GRAFICO N°. 13: Perfil externo que influyen en la cooperativa



Análisis.-Aquí se puede observar un grupo grande de situaciones normales que deberán ser aprovechadas, al igual que las oportunidades, y es necesario neutralizar las amenazas que al no ser muchas se espera minimizar su impacto y no sea evidente su participación en la Cooperativa.

Análisis interno

Dentro del macro entorno se realiza un análisis de oportunidades y amenazas, a las que se enfrenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., del mismo modo en el micro entorno se identificarán las fortalezas y debilidades que tiene la organización. En estos estudios se empleará diferentes matrices donde determinamos los factores, comportamiento, impacto y la respuesta que la cooperativa está en capacidad de establecer como acción inmediata a diferentes escenarios.

La presente investigación se lleva a cabo con el propósito de establecer el perfil estratégico de la cooperativa, mismo que servirá de base en el desarrollo de los diferentes planes operativos, se podrá conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades sobre las cuales deberá trabajar con

mucho ahínco para que las fortalezas aumenten y las debilidades se vayan opacando poco a poco. A más de ello, se descubrirá cuáles son las oportunidades sobre las cuales deberá proyectarse y cuáles son las amenazas a las que deberá afrontar la cooperativa.

Gracias al perfil estratégico se podrá establecer estrategias que ayuden a cumplir los más grandes ideales y así se pueda llegar con éxito a la visión esperada por la organización.

Identificación de la cooperativa

Nombre: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

Tipo de cooperativa: Abierta

Objetivo: Intermediación Financiera

Gerente: Dr. Simón Yáñez.

Ubicación:

País: Ecuador.

Zona: Centro.

Región: Sierra.

Provincia: Bolívar

Cantón: San Miguel

Parroquia: San Miguel

Dirección: Pichincha y 10 de Enero

Servicios que ofrece

SERVICIOS QUE OFRECE
<ul style="list-style-type: none">• Captación de ahorros de los clientes.• Colocación de créditos en el mercado local y en las Parroquias de San Pablo, Balsapamba y San José del Tambo.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

Realizado por: El Investigador

Aspectos cooperativos y segmento atendido

Este análisis permite identificar las actividades que desarrolla la cooperativa y el segmento al que están dirigidos los servicios que ofrece con la finalidad de cubrir las expectativas de los socios.

ASPECTOS EMPRESARIALES	SEGMENTO ATENDIDO
<ul style="list-style-type: none">▪ Prestación de servicios de Ahorro y Crédito.▪ Prestación de servicios sociales.	Personas naturales y jurídicas del Cantón San Miguel y Parroquias San Pablo, Balsapamba y San José del Tambo, en especial del sector comercial y productivo.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

Realizado por: El Investigador

Implicados vs su comportamiento

IMPLICADOS	COMPORTAMIENTO
Asamblea Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Crea o Aprueba Leyes para el sector comercial.
Socios	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio. • Capacidad de compra de los servicios. • Gustos y preferencias.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio • Tasas de interés. • Innovación de servicios. • Marketing • Tecnología.
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo a la población local. • Nivel de vida.
Gobierno Central	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes. • Políticas. • Regulaciones.
Ilustre Municipio de San Miguel	<ul style="list-style-type: none"> • Fija Impuestos prediales y catastrales
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de utilidad. • Futuras capitalizaciones • Modernización de Oficinas y su tecnología • Relación costo-beneficio. • Rentabilidad obtenida.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen productos de uso cooperativo en el proceso de la gestión administrativa. • Condiciones de pago.
SRI	<ul style="list-style-type: none"> • Determina, recauda y controla los impuestos.

Fuente: Cooperativa

Realizado por: El Investigador

Principios corporativos

La matriz axiológica sirve de guía para la formulación de los principios corporativos, es decir establece cual es el conjunto de valores alrededor de los cuales se encuentra la Cooperativa; además esta matriz define los grupos de referencia es decir aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en el logro de sus objetivos.

GRUPO DE REFERENCIA	PRINCIPIOS
Socios	<ul style="list-style-type: none">• Igualdad de derechos entre los socios.• Adhesión y retiro voluntario.• Control democrático, un socio, un voto.• Distribución de excedentes sociales en proporción de las operaciones o al trabajo efectuado por los socios de la Cooperativa.• Interés limitado sobre los certificados de aportación.• Integración Cooperativista.
Cooperativa	<ul style="list-style-type: none">• Adhesión abierta y voluntaria.• Gestión democrática por parte de los socios.• Participación económica de los socios.• Autonomía e independencia.• Educación, formación e información.• Cooperación entre Cooperativas.• Compromiso con la comunidad.
Estado	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de leyes y regulaciones de los derechos y obligaciones establecidos en la Constitución.
Sociedad	<ul style="list-style-type: none">• Compromiso.
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none">• Respeto entre trabajadores y directivos.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

Realizado por: El Investigador

Cultura organizacional

La cultura de una organización es un factor clave del éxito. La matriz de la cultura organizacional permite identificar los elementos culturales que facilitan u obstaculizan la puesta en marcha de las estrategias gerenciales.

La cultura de la Cooperativa San Miguel Ltda., incluye valores, creencias, comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida institucional.

Grupo de Referencia Principio	Estado	Sociedad	Familia	Empleados	Socios	Total
Seriedad	x	x	X	x	x	5
Ética	x	x	X	x	x	5
Solidaridad		x	X	x	x	4
Honestidad	x	x	X	x	x	5
Responsabilidad	x	x	X	x	x	5
Compromiso	x	x	X	x	x	5
Lealtad		x	X	x	x	4
Perseverancia		x	X	x	x	4
Creatividad	x	x	X	x	x	5
Comunicación	x	x	X	x	x	5
Total						47

Fuente: Implicados, principios corporativos de la Cooperativa

Realizado por: El Investigador

Según la calificación los valores, creencias, comportamientos se consolidan y se comparten en torno a la vida organizacional.

Identificación de los factores claves del micro entorno

Un análisis del micro entorno permite identificar los factores claves que se originan al interior de la organización, por lo que se requiere dedicar tiempo y esfuerzo para conocer a fondo los mismos; al considerar la competencia es necesario realizar un estudio de mercado que nos permita conocer la satisfacción o insatisfacción de los socios con respecto a los bienes y servicios que ofrece la cooperativa.

Dentro de las variables que se han podido observar en el estudio del micro entorno se presentan las siguientes:

Capacidad Administrativa

En esta área se analizarán las fortalezas y debilidades que esta posee por lo cual se investigará entorno a las fases del Proceso Administrativo.

Planeación

P1: La Cooperativa posee Planificación Estratégica.

P2: Ausencia de un modelo de gestión.

P3: Falta de difusión de información institucional a las agencias.

P4: No existe un medio de control para medir la satisfacción de los socios.

P5: Libertad de corregir, plantear e implementar nuevas estrategias.

P6: Se están ejecutando algunos planes de trabajo, para mejorar la situación de la cooperativa.

P7: Se están ejecutando estrategias para recuperación de cartera morosa.

P8: Falta de planes y programas administrativos a largo plazo.

P9: Falta de diversificación de productos financieros.

Organización

- O1:** No existe una manual de funciones y procedimientos para los departamentos.
- O2:** Existen procedimientos que no están acorde con las necesidades de la realidad actual.
- O3:** No se ha efectuado actividades para difundir la misión, visión principios y valores para fortalecer la cultura organizacional.
- O4:** Poca participación en el mercado.

Dirección

- D1:** No existen mecanismos para atraer y retener personal calificado.
- D2:** La gerencia propicia un buen clima de trabajo.
- D3:** Falta de gestión para resolver problemas de financiamiento y de liquidez.
- D4:** Falta de preocupación por parte de la gerencia para fortalecer y difundir la imagen corporativa.

Control

- C1:** Ausencia de un sistema de medición y control de gestión de toda la organización.
- C2:** Falta de medición de niveles de satisfacción de socios y empleados.
- C3:** No se han establecido objetivos y metas.
- C4:** Se realizan reuniones frecuentes entre los departamentos.

Capacidad Financiera

En esta área se analizarán las fortalezas y debilidades que esta posee por lo cual se investigará entorno a la parte financiera.

- CF1:** Los ingresos que tiene la cooperativa no permiten cumplir con las obligaciones crediticias.

CF2: Dificultad de planificar los despachos de los créditos, debido a la falta de un manual de crédito.

CF3: La Cooperativa no tiene un nivel adecuado de liquidez.

CF4: Los niveles de rentabilidad son bajos.

Capacidad Tecnológica

CT1: La institución cuenta con un sistema de información actualizado.

CT2: El sistema no es utilizado adecuadamente debido a la falta de capacitación para su manejo.

CT3: No cuenta con una página en internet, que le permita darse a conocer en el mercado.

Capacidad de Talento Humano

CTH1: El personal se contrata acorde a la disponibilidad y necesidad de cubrir vacantes.

CTH2: Motivación al personal.

CTH3: Programas de capacitación.

CTH4: El pago de los sueldos es puntual.

CTH5: No existen índices de desempeño de personal.

Prioridades de los factores claves internos de la cooperativa

Esta matriz se utiliza para escoger a los factores estratégicos internos más importantes de la Cooperativa. A través de la técnica de reducción de los factores claves, se escogen los problemas que tienen un mayor impacto y una mayor probabilidad de ocurrencia.

Perfil Estratégico Interno (Fortalezas y Debilidades)

CUADRO N° 14: Matriz sobre el Perfil Estratégico Interno de la Cooperativa.

FACTOR	CALIFICACION DEL IMPACTO				
	FORTALEZA		NORMAL	DEBILIDAD	
	Gran Fortaleza	Fortaleza	E	Debilidad	Gran Debilidad
Planificación Estratégica.	●				
Ausencia de un modelo de gestión.				●	
Falta de difusión de información.				●	
No se preocupa la satisfacción de los socios.				●	
Libertad de corregir, plantear e implementar nuevas estrategias.			●		
Planes de trabajo.		●			
Estrategias para recuperación de cartera morosa.			●		
Falta de planes y programas administrativos a largo plazo.				●	
Presencia de pocos productos financieros.					●
Ausencia de manuales de funciones y procedimientos				●	
Existen procedimientos que no están acorde con las necesidades de la realidad actual.				●	
Falta de difusión de la misión, visión principios y valores.				●	
Poca participación en el mercado.				●	
No existen mecanismos para atraer y retener personal calificado.				●	

Clima de trabajo adecuado.					
Falta de gestión para resolver problemas de financiamiento y de liquidez.					
Falta de preocupación para fortalecer y difundir la imagen corporativa.					
Ausencia de un sistema de medición y control de gestión de toda la organización.					
Falta de medición de niveles de satisfacción de socios y empleados.					
No se han establecido objetivos y metas.					
Se realizan reuniones frecuentes entre los departamentos.					
Los ingresos son muy bajos.					
Dificultad de planificar los despachos de los créditos.					
Nivel inadecuado de liquidez.					
Los niveles de rentabilidad son bajos.					
La institución cuenta con un sistema de información actualizado.					
El sistema no es utilizado adecuadamente.					
No cuenta con una página en internet.					
El personal se contrata acorde a la necesidad de cubrir vacantes.					
Motivación al personal.					
Programas de capacitación.					
El pago de los sueldos es puntual.					
No existen índices de desempeño de personal.					

Cuadro No. 14: Perfil interno

Fuente: Matriz de prioridades de factores internos

Realizado por: El Investigador.

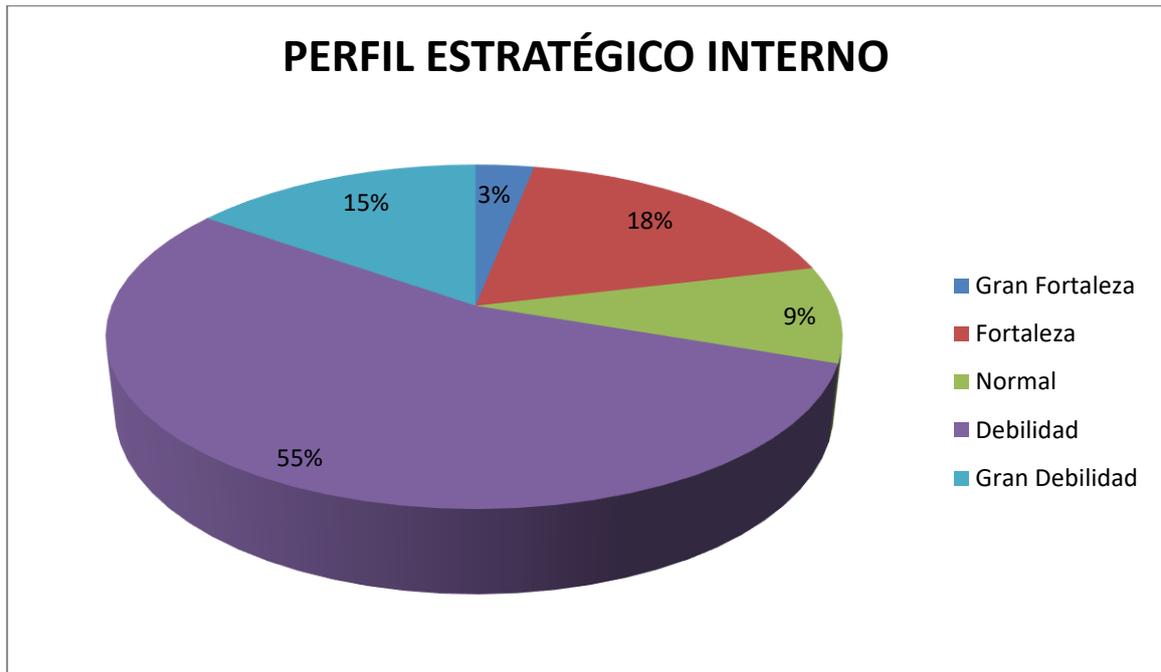
IMPACTO				
AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
Gran Fortaleza	Fortaleza	E	Debilidad	Gran Debilidad
1	6	3	18	5

Cuadro No. 15: Perfil estratégico interno

Fuente: Matriz de prioridades de factores internos

Realizado por: El Investigador.

GRAFICO N° 14: Matriz sobre el Perfil Estratégico Interno de la Cooperativa.



Análisis.-Aquí se puede observar un grupo predominante de debilidades que es necesario cambiar la condición de las mismas y en lo posible eliminarlas, y las fortalezas se las debe mantener y mejorar.

Capacidad de respuesta de la cooperativa

A) Factores estratégicos externos

Para poder establecer la capacidad de respuesta que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., tanto a los factores externos como a los internos, se utiliza la siguiente metodología:

Se procede a calificar la importancia ponderada de los factores en función de la siguiente escala:

5. Alto
4. Sobre lo normal
3. Normal
2. Bajo lo normal
1. Pobre

La suma de calificaciones recibidas por cada factor, refleja su importancia ponderada.

Metodología de ejecución:

1. Se suma la importancia ponderada.
2. El peso específico se logra dividiendo cada uno de los factores para la sumatoria total de la importancia ponderada, consiguiendo un 100% en el total.
3. El valor ponderado de la respuesta se ha logrado, multiplicando el peso específico por el valor de la calificación, consiguiendo de esta manera la ponderación de las respuestas, la misma que ubica a estas en un grado aceptable de reacción de la cooperativa sobre los factores externos.

CUADRO N° 15: Capacidad de respuesta a Factores Estratégicos Externos

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS				
FACTORES	PESO DE IMPACTO		Valor de calificación de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Específico		
Desempleo	4	0,05	4	0,2
PIB	4	0,05	3	0,15
Inflación	4	0,05	3	0,15
Tasas de interés	4	0,05	2	0,1
Estabilidad Política	5	0,0625	2	0,125
Política económica	4	0,05	4	0,2
Política Fiscal	4	0,05	3	0,15
Legislación	5	0,0625	1	0,0625
Distribución Geográfica	5	0,0625	1	0,0625
Crecimiento de la población	3	0,0375	3	0,1125
Medios tecnológicos	5	0,0625	4	0,25
Personal especializado	5	0,0625	4	0,25
Cultura de adaptación a nuevas tecnologías	5	0,0625	3	0,1875
Investigación y desarrollo	3	0,0375	2	0,075
Grado de Formación	3	0,0375	2	0,075
Defensa del consumidor	4	0,05	4	0,2
Cambios en la familia	3	0,0375	2	0,075
Valores Sociales	3	0,0375	3	0,1125
Calidad de Vida	4	0,05	3	0,15
Salario unificado	3	0,0375	2	0,075
TOTAL	80	1	55	2,7625

Cuadro No.16: Capacidad de respuesta a los Factores Externos

Fuente: Perfil Estratégico del Impacto Organizacional

Realizado por: El Investigador.

Al tener la cooperativa una capacidad de respuesta equivalente a 2,76 se puede observar que no está en la capacidad de contrarrestar las amenazas lo que es crítico frente a la respuesta que esta debería dar para ubicarse dentro de un parámetro normal, el mismo que le permita reaccionar de forma efectiva ante estas circunstancias.

B) Factores estratégicos internos

CUADRO N° 16: Capacidad de respuesta a Factores Estratégicos Internos

CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS				
FACTORES	PESO DE IMPACTO		Valor de calificación de respuesta	Valor ponderado de la respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Específico		
Planificación Estratégica.	4	0,04	4	0,16
Ausencia de un modelo de gestión.	2	0,02	3	0,06
Falta de difusión de información.	3	0,03	3	0,09
No se preocupa la satisfacción de los socios.	3	0,03	3	0,09
Libertad de corregir, plantear e implementar nuevas estrategias.	4	0,04	2	0,08
Planes de trabajo.	4	0,04	4	0,16
Estrategias para recuperación de cartera morosa.	4	0,04	3	0,12
Falta de planes y programas administrativos a largo plazo.	2	0,02	2	0,04
Presencia de pocos productos financieros.	3	0,03	2	0,06
Ausencia de manuales de funciones y procedimientos	3	0,03	3	0,09
Existen procedimientos que no están acorde con las necesidades de la realidad actual.	2	0,02	4	0,08
Falta de difusión de la misión, visión principios y valores.	2	0,02	4	0,08
Poca participación en el mercado.	3	0,03	3	0,09
No existen mecanismos para atraer y retener personal calificado.	3	0,03	2	0,06
Clima de trabajo adecuado.	4	0,04	2	0,08
Falta de gestión para resolver problemas de financiamiento y de liquidez.	2	0,02	4	0,08

Falta de preocupación para fortalecer y difundir la imagen corporativa.	3	0,03	2	0,06
Ausencia de un sistema de medición y control de gestión de toda la organización.	3	0,03	3	0,09
Falta de medición de niveles de satisfacción de socios y empleados.	3	0,03	3	0,09
No se han establecido objetivos y metas.	3	0,03	2	0,06
Se realizan reuniones frecuentes entre los departamentos.	4	0,04	4	0,16
Los ingresos son muy bajos.	3	0,03	3	0,09
Dificultad de planificar los despachos de los créditos.	3	0,03	3	0,09
Nivel inadecuado de liquidez.	3	0,03	2	0,06
Los niveles de rentabilidad son bajos.	3	0,03	2	0,06
La institución cuenta con un sistema de información actualizado.	5	0,05	4	0,2
El sistema no es utilizado adecuadamente.	2	0,02	3	0,06
No cuenta con una página en internet.	2	0,02	2	0,04
El personal se contrata acorde a la necesidad de cubrir vacantes.	3	0,03	4	0,12
Motivación al personal.	3	0,03	4	0,12
Programas de capacitación.	3	0,03	4	0,12
El pago de los sueldos es puntual.	3	0,03	3	0,09
No existen índices de desempeño de personal.	3	0,03	2	0,06
TOTAL	100	1	98	2,99

Cuadro No. 17: Capacidad de respuesta a los Factores Internos

Fuente: Perfil Estratégico del Impacto Organizacional

Realizado por: El Investigador.

La cuantificación de los factores internos permite conocer la capacidad de respuesta que tiene la Cooperativa hacia los factores que tiene que enfrentar; 2,99 es la capacidad normal de respuesta de forma medianamente efectiva a las condiciones cambiantes del medio, siendo necesaria la aplicación de estrategias para enfrentar el futuro a mediano y largo plazo.

Análisis de las fuerzas competitivas

Análisis de las tres estrategias competitivas genéricas

Porter, describió la estrategia competitiva “como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria”³, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que El investigador indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter, identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria.

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque de mercado

A continuación se explica cada uno de ellos

Liderazgo en costos

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia.

Por lo tanto, la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la terminal terrestre.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados.

Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas.

Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo, fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

La diferenciación

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora

contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio.

Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar una forma de diferenciación fueron: Mercedes Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

Enfoque de mercado

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (hoy sólo le distribuye a McDonald's).

Las tres estrategias genéricas de Porter, eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de éstas directrices, quedaba atrapada en el centro, situada en una posición estratégica extremadamente pobre (una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad). Porter, describía a éste tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.²⁰

²⁰Porter, M. La ventaja competitiva de las naciones.

Herramientas para la toma de decisiones

Estrategias para aumentar la utilidad

- Potenciar la orientación al mercado de la organización y la innovación para generar más productos que satisfagan las necesidades de los clientes y aumentar los ingresos.
- Reforzar los elementos de la mezcla de marketing (producto, precio, publicidad, distribución) para aumentar los ingresos.
- Aumentar los ingresos para reducir la parte de gastos.
- Eliminar actividades que no aporten valor a los clientes, estas actividades son aquellas por las cuales los clientes no están dispuestos a pagar, o aquellas que se pueden eliminar sin que el cliente perciba que la calidad del producto se resiente.
- Rediseñar aquellas actividades que aportan poco valor a los clientes.
- Mantener la mayor cantidad de recursos en cartera de créditos por motivo de que se trata de una intermediaria financiera.
- Rediseñar los procesos para que cuesten menos, sin que la calidad se resienta.
- Incrementar la productividad de los empleados a través de sistemas de incentivos.
- Capacitar al personal sobre el manejo adecuado del sistema CONEXUS, de manera que sea utilizado y se aumente la eficiencia y eficacia en las operaciones.

Estrategias en marketing

Objetivos de marketing de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

Ubicar nuevos productos y servicios financieros en el mercado.

Mejorar la rentabilidad de la empresa con la colocación de nuevos productos y servicios financieros.

Realizar un Plan de Publicidad para promocionar los nuevos productos y servicios.

Realizar un análisis de la competencia directa de la Cooperativa.

Propósito de las estrategias de marketing

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., tiene como propósito la intermediación financiera; es decir, la comercialización de productos y servicios financieros para cubrir las necesidades insatisfechas de la población.

Análisis ejecutivo

El presente proyecto está elaborado para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., pueda tener una visión clara, para que le permita establecer sus objetivos, los mismos que estarán encaminados a satisfacer la demanda de productos y servicios financieros que existe en el sector cooperativo.

Debido a la gran demanda de financiamiento, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., como intermediaria financiera, encuentra factible realizar el presente plan para la comercialización de nuevos productos y servicios financieros debido a que solo oferta microcréditos y créditos de consumo, debido a que la institución cuenta con instalaciones propias y con el software informático más utilizado en el sistema cooperativo

El objetivo de la institución es estar presente en la mente de los pobladores de la Provincia Bolívar y en especial del Cantón San Miguel y las parroquias de San Pablo, Balsapamba y San José del Tambo.

Dentro del marketing estratégico cabe señalar que en la etapa de segmentación se dirigirá a las Cooperativas que se encuentran en el Cantón y Parroquias anteriormente señaladas y porque no de la Provincia.

En lo que se refiere al marketing operativo se pueden destacar las siguientes decisiones.

- Plaza: Cantón San Miguel y parroquias de San Pablo, Balsapamba y San José del Tambo y posteriormente pretende abrir nuevas oficinas en la provincia.
- Precio: La cooperativa ofrecerá nuevos productos financieros con tasas de interés competitivas cumpliendo así con lo que dice la Economía Popular y Solidaria.
- Producto: En la actualidad la Cooperativa tiene al servicio de sus clientes créditos de consumo y microcréditos y para complementar lo que dice el Reglamento de la Economía Popular y Solidaria pondrá a disposición los créditos de vivienda
- Respecto a la promoción se lo hará directamente por medios de la apertura de una página web, además se utilizará la radio como medio de comunicación para publicitar los productos financieros.

Posicionamiento

El posicionamiento es un paso muy fundamental dentro de la planificación estratégica de marketing donde se toma dos decisiones muy importantes:

- ¿Cómo posicionar un producto en el mercado?
- ¿Cómo distinguirlo de la competencia?

El posicionamiento de los productos financieros se basará principalmente con la imagen que los clientes tengan de la Cooperativa en comparación de su competencia, lo cual le permite como organización realizarse una pregunta.

¿Los consumidores que idea general tienen de los productos financieros que se están ofertando?

Para lograr un posicionamiento correcto, es necesario determinar toda una serie de atributos y características de los productos financieros, entre los atributos del producto tenemos:

- Tiempos de otorgamiento de crédito adecuados.
- La imagen corporativa de la institución

- La calidad del servicio

Con los atributos ya mencionados se posicionará los productos financieros como:

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., asocia el posicionamiento con el respaldo y garantía que ofrecen cuanto a calidad de servicio, tiempos de entrega de los productos con una intachable imagen corporativa”.

Tácticas

Plan táctico de acción

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., productos financieros con la más alta calidad de servicio, en la cual pretende penetrar en el mercado con una imagen sólida de la institución, para así lograr obtener un firme posicionamiento con la intermediación financiera, esto lo logrará haciendo más énfasis en todas sus actividades de marketing.

Presupuesto de marketing

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.												
Presupuesto de Marketing												
2014												
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic
Imagen												
Apertura de una página web	\$ 750,00											
Publicidad en radio	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00								
Capacitaciones												
Capacitación al personal de la institución en el manejo adecuado del sistema ECONOX	\$ 200,00											
COSTO MENSUAL	\$ 1.100,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00								

Objetivos y metas

Entendiendo que objetivos en el Plan de Marketing, son los que se proponen alcanzar con él, las metas son una descripción más precisa y explícita de estos objetivos. Estos últimos han de cumplir ciertas características para ser útiles:

- Deben ser precisos: Se ha de saber cuantitativamente, si ello es posible y si no, de un modo preciso, si se han alcanzado los objetivos.
- Deben tener un plazo de consecución: Una fecha para saber si han sido Alcanzados. Suele ser necesario, también, establecer varias metas intermedias, acompañadas por sus fechas correspondientes, para saber si se va por buen camino para la consecución de los objetivos principales en el plazo previsto. Además ese plazo ha de ser adecuado.
- Deben ser factibles: Su consecución en el plazo previsto debe ser posible, pues en caso contrario se produce un abandono del proyecto por parte de los implicados, cuya consecuencia es que lo realizado sea menos que lo que en condiciones normales se hubiese conseguido.
- Deben constituir un reto para las personas que participen en el Plan: Si son demasiado fáciles de alcanzar o rutinarios, los sujetos implicados perderán motivación y no se aprovechará bien el Talento Humano disponible.

Objetivos y metas del plan de marketing.

OBJETIVOS	METAS
Contratar los servicios profesionales de un diseñador para la creación de la página web de la COAC San Miguel Ltda.	Al primer trimestre del 2014 poner en funcionamiento la página web de la cooperativa.
Realizar la publicidad en la radio Espacio del Cantón Guaranda.	Durante el primer cuatrimestre del 2014 hacer anuncios publicitarios.

Principios

- Igualdad de derechos entre los socios
- Adhesión y retiro voluntario
- Control democrático, un socio, un voto
- Distribución de excedentes sociales en proporción de las operaciones o al trabajo efectuado por los socios de la cooperativa
- Interés limitado sobre los certificados de aportación
- Integración cooperativista

Misión

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., otorga productos financieros, competitivos, con atención personalizada, especialmente con servicios al sector agro productivo de las Provincias de Bolívar y Los Ríos respondiendo a sus expectativas y demandas con oportunidad, honestidad y responsabilidad, generando seguridad y confianza para impulsar el desarrollo socio económico de nuestros socios y comunidades.

Visión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., es una institución financiera sólida y solvente, socialmente responsable; que contribuye al desarrollo de sus asociados a través de la entrega de productos financieros diversificados y servicios de calidad, mediante un enfoque de mejoramiento continuo y el uso de una adecuada tecnología.

4.3.2. Matriz de objetivos y estrategias de la gestión financiera

La Gestión Financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización independientemente de la actividad a la que se dedique. Le conciernen los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros

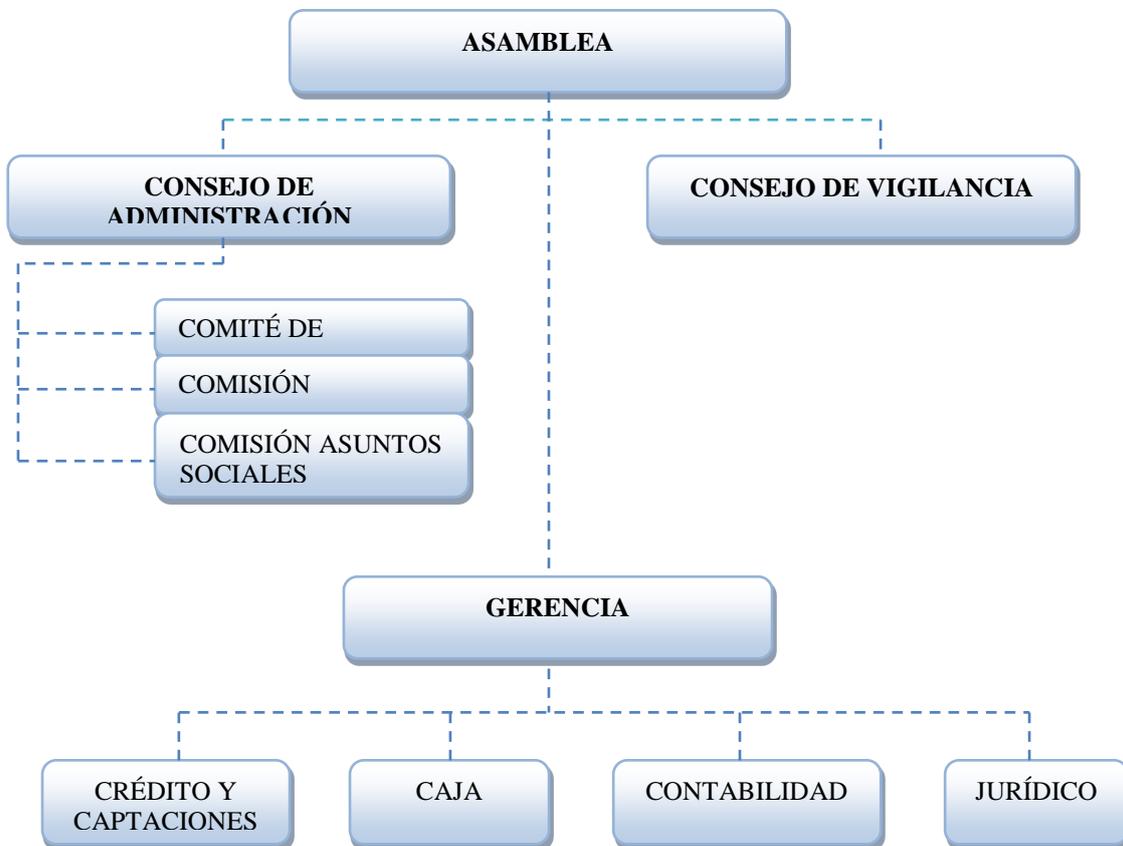
necesarios acorde a la razón social de dicha organización o institución. En suma, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

El éxito de una institución depende en gran medida del entorno financiero en el que se desenvuelve, siendo el modelo planteado con la presente investigación una herramienta para resolver los problemas sustanciales que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda.

El presente Modelo de Gestión Financiera que se desarrollará para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., propondrá indicadores de desempeño basados en la perspectiva financiera con la finalidad de maximizar el uso de los recursos financieros que genera la cooperativa con eficiencia y eficacia, con actitud orientada a los cambios, generando información valedera y oportuna que permita a los directivos tomar buenas decisiones.

Objetivos	Estrategias
Analizar los Estados Financieros en la COAC San Miguel Ltda., por los diferentes métodos: horizontal, vertical, de tendencias e índices.	Solicitar los Estados Financieros en la COAC San Miguel Ltda.
Realizar el análisis estratégico de la cooperativa tanto del macro como del micro ambiente.	Realizar una investigación documental para el macro entorno. Encuestar a los directivos de la cooperativa para el micro entorno.
Identificar el medio sobre el cual la cooperativa pretende efectuar el Plan de Marketing.	Realizar un análisis interno y de la competencia, realizar un presupuesto y efectuar el plan de marketing.

4.3.3. Organigrama estructural de la gestión financiera



4.3.4. Estrategias de la gestión financiera

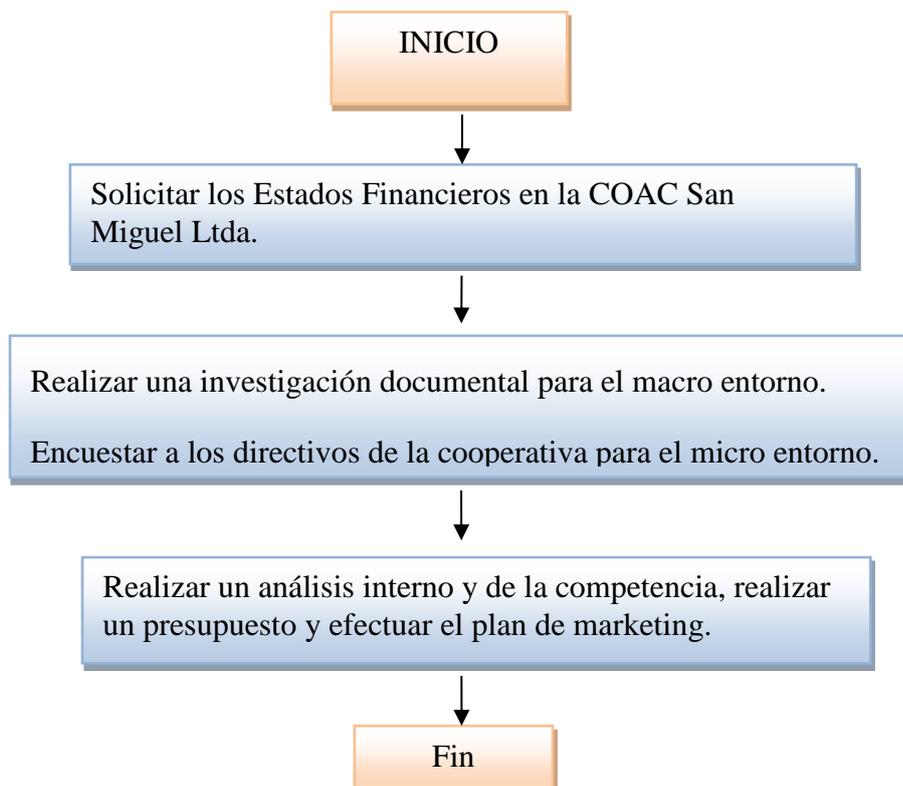


4.3.5. Gestión logística

4.3.6. Flujo grama de objetivos y estrategias de la gestión logística



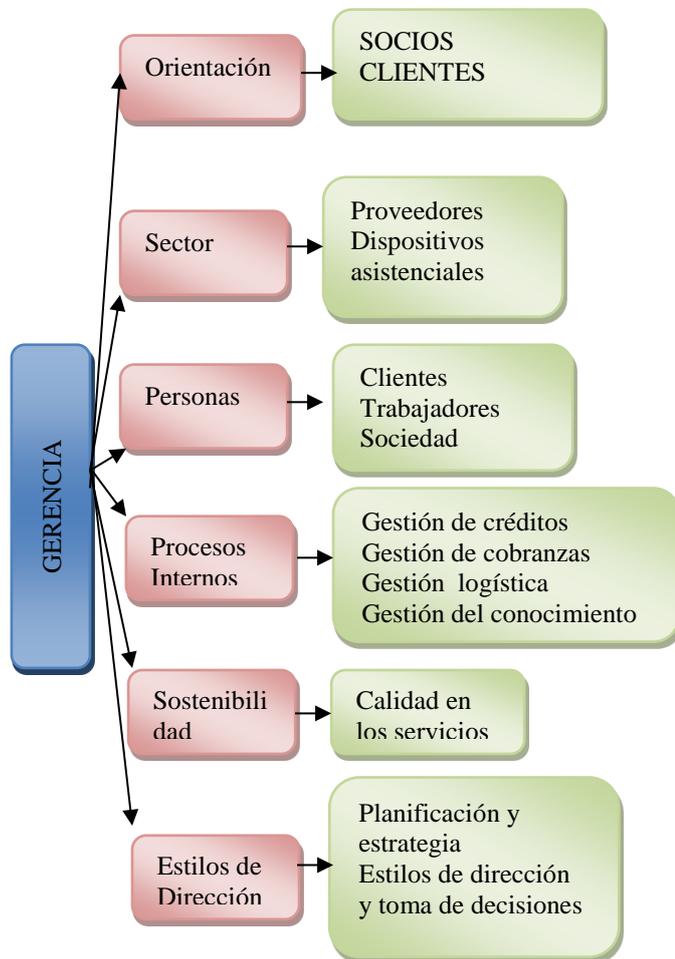
4.3.7. Flujo grama de estrategias de la gestión financiera



4.3.8. Organigrama estructural de la gestión logística



4.3.9. Matriz de subprocesos de la gestión logística



Conclusiones

De la investigación realizada es de vital importancia dar a conocer las conclusiones obtenidas en el desarrollo del mismo:

- La Cooperativa no posee un manual de crédito y además no existe una debida administración del riesgo ya que únicamente disponen de un reglamento de crédito.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., emite con frecuencia los microcréditos agro-productivos, además se puede indicar que las garantías solicitadas para otorgar los créditos son prendarios y quirografarios.
- El monto máximo para otorgar los créditos de consumo y microcréditos es de 7.000,00 dólares y el encaje requerido en las dos líneas es de 6 por uno, los mismos que tienen un plazo de tres años con cobros mensual, trimestral y semestral en el caso de los créditos de consumo (anticipo y emergentes) de 3 meses a 10 meses en los microcréditos agro-productivos con cobros anuales y de 10 meses.
- La Cooperativa otorga el crédito a sus socios, luego de 15 días de presentar la solicitud.
- En la Cooperativa existen créditos no liquidados por falta de liquidez.
- La inspección del lugar de inversión de los créditos, así como el seguimiento de los mismos no se realizan por falta de personal y de tiempo.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., no realizan el avalúo de los bienes a hipotecar y preñar debido a que no cuenta con un profesional adecuado que realice esta actividad.
- La falta de capacitación ocasiona que el sistema informático que posee la cooperativa no sea aprovechado en su totalidad.

Recomendaciones

En base a la investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., nos permitimos hacer las siguientes recomendaciones:

- Es necesario contar con una guía para la administración del riesgo crediticio, definiendo con claridad y precisión los criterios bajo los cuales la Cooperativa debería aplicar los procesos crediticios para colocar y recuperar los créditos.
- Buscar mayor protección de los activos productivos, implementando políticas de cobro de la cartera vencida, así como provisionar adecuadamente para los créditos incobrables y evitar castigos, que generan pérdidas para la Cooperativa.
- Agilizar la revisión de documentos y entrega de créditos a sus clientes en un plazo máximo de 8 días para que los mismos se encuentren satisfechos con el servicio prestado por la Cooperativa.
- Colocar créditos para mejorar el rendimiento, implementando políticas de promoción, captaciones y de capitalizaciones, con valores que no generen demasiado costo, aumentando sus activos productivos.
- Capacitar al personal de la Cooperativa de tal manera que puedan aprovechar al máximo el sistema informático que posee la Cooperativa.
- Maniobrar la liquidez mediante la cartera de crédito o cualquier otro activo productivo, que genere mejor utilidad a la Cooperativa.
- Diseñar una página web con la finalidad de darse a conocer en el mercado y que personas inviertan en ella.

Bibliografía

ACHING GUZMÁN, C. (2008) Matemáticas financieras para la toma de decisiones

DEERE John Intercontinental Ltd., (2008) Parts Administración Manual, Des Moines, Dilley Mfg. Co.,

GOODSTEIN Leonardo O, (2003) Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá, McGraw-Hill.

MIRANDA Juan José. (2003) “Gestión de Proyectos. Identificación, formulación y evaluación financiera, económica y social de proyectos”.MM Editores. Cuarta Edición. Colombia

ROSCOE Davis, y MCKEOWN Patrick, (2006) Modelos cuantitativos para administración, México, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.,

SCHROEDER, Roger, (2004.)Administración de operaciones, Tercera Edición, México, Editorial McGraw-Hill.

SOLÁ, Fernando, (2009.) Planificación estratégica: metodología, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.

THOMPSON, Arthur y A. J. Strickland III, (2007) Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas, Trad. Patricia Ibarra y Miguel Sánchez, México, Editorial McGraw-Hill,

Van Horne, J. (2008), Fundamentos de Administración Financiera, 11ª ed. México: Prentice-Hall. Pág. 126.

ANEXOS

Anexo No.1: Balance General año 2012

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA.		
BALANCE GENERAL		
Del 2012-01-01 al 2012-12-31		
ACTIVOS		
FONDOS DISPONIBLES		305280,81
Caja	67157,05	
Bancos y otras instituciones financieras	238123,76	
INVERSIONES		235271,07
Mantenido hasta el vencimiento de e	235271,07	
CARTERA DE CRÉDITOS		3848807,97
C.C. de Consumo por vencer	363458,32	
C.C. para la Microempresa por vencer	3335129,67	
C.C. de Consumo no devenga interés	25381,6	
C.C. Microempresa no devenga interés	34196,42	
C.C. de Consumo vencida	23966,11	
C.C. para la Microempresa vencida	137232,74	
(Provisiones para créditos incobrables)	-70556,89	
CUENTAS POR COBRAR		144314,15
Intereses por cobrar de operaciones	17265,48	
Intereses reestructurados por cobrar	122337,52	
Cuentas por cobrar varias	4711,15	
PROPIEDADES Y EQUIPO		219125,76
Terrenos	23238	
Edificios	144656,05	
Construcciones y remodelaciones en c	2408	
Muebles, enseres y equipos de oficina	58866,12	
Equipos de computación	33957,12	
Unidades de transporte	10523,17	
Equipos de Construcción	56482,9	
Otros	319,2	
(Depreciación acumulada)	-111324,8	
OTROS ACTIVOS		113318,89
Inversiones en acciones y participaciones	8818,15	
Gastos y pagos anticipados	41016,16	
Gastos diferidos	22372,58	
Otros	41112	
TOTAL ACTIVOS		4866118,65

PASIVOS		
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO		-2774068,5
Depósitos a la vista	-840184,05	
Depósitos a plazo	-1933884,45	
CUENTAS POR PAGAR		-139652,48
Intereses por pagar	-16169,49	
Obligaciones patronales	-2779,31	
Retenciones	-820,33	
Contribuciones, impuestos y multas	2731,93	
Cuentas por pagar varias	-122615,28	
OBLIGACIONES FINANCIERAS		-983683,51
Obligaciones con instituciones financieras	-100168,62	
Obligaciones con instituciones financieras	-215456,5	
Obligaciones con entidades financieras	-668058,39	
TOTAL PASIVOS		-3897404,49
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		-674253
Aportes de socios	-674253	
RESERVAS		-146576,3
Legales	-146576,3	
SUPERÁVIT POR VALUACIONES		-114294,48
Superávit por valuación de propiedad	-114294,48	
RESULTADOS		10350,32
(Pérdidas acumuladas)	10350,32	
Utilidad del ejercicio	-11970,35	
TOTAL PATRIMONIO		-936743,81
EXCEDENTE DEL PERÍODO		-11970,35
TOTAL PASIVO & PATRIMONIO		-4846118,65

ANEXO NO.2: Modelo de la Encuesta

ENCUESTA APLICADA A SOCIOS Y CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “SAN MIGUEL” LTDA.

OBJETIVO: Recabar información sobre la aplicación de un modelo de gestión financiera dentro de la Cooperativa.

INSTRUCCIONES: Sírvase contestar las siguientes preguntas con la mayor seriedad posible y marque con una (X), la respuesta que considere correcta.

1.- ¿Cómo piensa usted que sería el crecimiento económico y financiero de su Cooperativa al tener un modelo de gestión financiera adecuado?

ALTERNATIVAS	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

2.- ¿Qué tan importante es para usted el análisis financiero en la toma de decisiones?

ALTERNATIVAS	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

3.- ¿En cuánto cree usted que un modelo de gestión financiera sería un aporte al crecimiento económico de la Cooperativa?

ALTERNATIVAS	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

4.- ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras ayudarían a la Cooperativa a ser más competitiva en el mercado?

ALTERNATIVAS	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

5.- ¿Con información financiera oportuna en qué medida podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la Cooperativa?

ALTERNATIVAS	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

6.- ¿En qué medida cree que usted que un adecuado control del personal contribuiría a mejorar la gestión organizacional?

ALTERNATIVAS	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

7.- ¿Al establecer funciones y rangos específicos al personal en qué medida cree usted que se pueda mejorar el ambiente laboral y productivo de la organización?

ALTERNATIVAS	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

8.- ¿En qué medida piensa usted se puede mejorar el nivel de organización de la Cooperativa si se tiene un modelo de gestión financiera adecuado?

ALTERNATIVAS	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

9.- ¿Cómo calificaría usted que el nivel directivo de la Cooperativa tenga siempre herramientas adecuadas de gestión financiera?

ALTERNATIVAS	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

10.- ¿En cuánto cree usted que se pueden mejorar las decisiones gerenciales con un modelo de gestión financiera?

ALTERNATIVAS	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

Agradezco su colaboración.