



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO EXTENSIÓN LATACUNGA

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS ORIENTADAS A MEJORAR LAS CAPTACIONES Y EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY LTDA. AGENCIA LA MANÁ”

Autor: Mónica Tonato Tualumbo

Directora: Mg. Ing. Joanna Gallardo S.

Codirectora: Eco. María Fernanda Araujo

RESUMEN

El presente proyecto consiste en establecer estrategias financieras para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay Ltda.”, agencia La Maná; con el objetivo de mejorar su rentabilidad y al mismo tiempo otorgar un servicio ágil y oportuno a sus clientes, mediante el análisis de los factores del ambiente interno y externo, de la evolución de la estructura financiera, de las tendencias de la cooperativa, además de los indicadores financieros.

En el cuarto capítulo se analiza e interpreta la evolución de las captaciones y la cartera de crédito para conocer si la institución va en crecimiento o decadencia. En el desarrollo del diseño de las estrategias financieras, se enfoca a mejorar la cartera de crédito, las inversiones financieras, así como también, las captaciones lo que permite incrementar la rentabilidad.

Al realizar la evaluación económica de la propuesta que abarca el impacto que generará en los ingresos, gastos, costos; y como van a beneficiar económicamente, las nuevas estrategias financieras a la cooperativa, se pudo determinar que el proyecto es rentable.

I. CAPÍTULO 1

La Cooperativa

La institución nació gracias a la iniciativa del Sr. Segundo Juan Yucailla y varios líderes indígenas de diferentes comunidades, quienes tenían el objetivo común de mejorar las condiciones de vida del pueblo en general.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay Ltda.”, se constituye el 28 de junio del año 2006, mediante Acuerdo Ministerial N° 0022 del Ministerio de Bienestar Social MBS, hoy Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, abriendo sus puertas el día sábado 26 de agosto de 2006 en la ciudad de Latacunga. La apertura de la agencia en el cantón La Maná, fue el 24 de diciembre de 2006. La institución es una sociedad con personería jurídica de derecho, sin fines de lucro cuyo objetivo principal es brindar servicios de ahorro y crédito a la sociedad.

Misión

“Somos una institución de intermediación financiera, solidaria, confiable que facilita el desarrollo integral sustentable impulsando un nuevo modelo económico mediante el otorgamiento de créditos ágiles, oportunos y el ahorro, satisfaciendo las necesidades de nuestros pueblos, comunidad y la sociedad, mejorando la calidad de vida de nuestros asociados hacia el buen vivir”.

Visión

“Ampliar nuestra cobertura en el sistema financiero nacional, conservando el liderazgo de la institución, mejorando la calidad productiva integral de nuestros socios priorizando el buen vivir en equilibrio con el medio ambiente y en armonía con la sociedad”.

Objetivos

- Promover la cooperación económica, social y de autogestión entre los socios.
- Otorgar créditos a sus socios de conformidad al reglamento.



- Proporcionar a sus asociados, una adecuada educación cooperativista, referida especialmente a los aspectos de ahorro y crédito como mecanismo para promover su desarrollo integral.
- Desarrollar todas las actividades lícitas que beneficien económica, intelectual y socialmente, a sus socios.

II. CAPÍTULO 2

Análisis Situacional

La organización opera dentro de un ambiente externo, así se tiene dos niveles de fuerzas externas:

1. Macroambiente

- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico

2. Microambiente

- Clientes
- Competencia
- Proveedores

En el ambiente interno se consideran:

- Capacidad Administrativa
- Capacidad Financiera
- Capacidad del Talento Humano
- Capacidad Tecnológica

Factor Político

Las diferentes políticas que el actual gobierno ha aplicado, están orientadas a regular las organizaciones existentes, entre ellas las cooperativas de ahorro y crédito, lo cual ha generado varios contratiempos entre los dirigentes de dichas instituciones debido a los cambios que se deben efectuar con la emisión de la Ley de Economía Popular y Solidaria, provocando una amenaza.

Factor Económico

Ecuador presenta un alto crecimiento económico, gracias a que la intermediación financiera ha contribuido positivamente en el crecimiento del PIB, además las tasas de interés y la inflación se mantuvieron estables, lo que provoca una oportunidad.

Factor Social

Las entidades financieras se ven afectadas por el índice de desempleo lo que conlleva a que la sociedad no tenga capacidad de pago y ahorro para hacer uso de los productos financieros, además, el nivel de riesgo al que se enfrenta por la delincuencia es evidente al tratarse de una institución que maneja dinero, representando el aspecto social una amenaza.

Factor Tecnológico

Los beneficios que ofrecen tanto las TIC'S como las aplicaciones de sistemas contables y financieros para todo tipo de organización generan una oportunidad.

Socios

La institución ofrece créditos ágiles y oportunos a quienes carecen de condiciones para ser sujetos de crédito en los bancos; por lo tanto, la aceptación y el reconocimiento de los socios figuran una oportunidad.

Competencia

Existe una presencia significativa de cooperativas que ofrecen sus productos y servicios financieros en el cantón La Maná, como consecuencia se da una amenaza.

Proveedores

La institución realiza cotizaciones para la selección de sus proveedores de acuerdo al tipo de producto que requiera, en la matriz son analizadas y autorizadas por el gerente general, presentándose una oportunidad en este rubro.

Capacidades internas

CAPACIDADES	
Fortalezas	
1.	Plan de acción
2.	Capacitación
3.	Comunicación
4.	Presupuestos
5.	Manual de funciones
Debilidades	
1.	Liquidez inestable
2.	Desactualización de estrategias
3.	Créditos fáciles
4.	Infraestructura
5.	Grado de motivación y compromiso

III. CAPÍTULO 3

Análisis Financiero

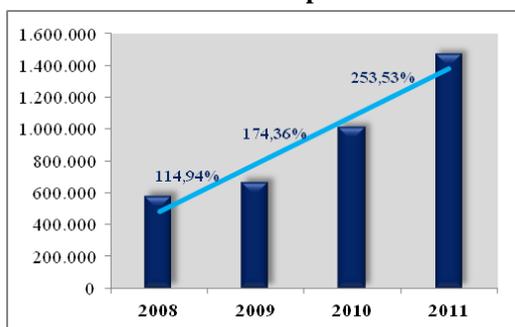
El análisis financiero es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad.

Evolución del activo



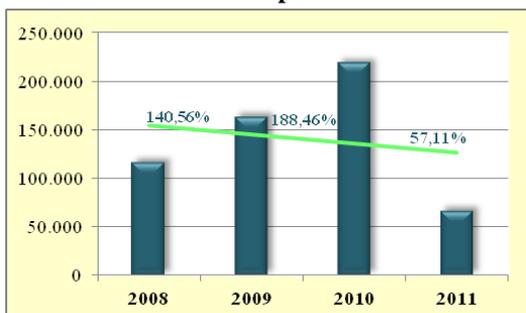
Los activos que van desde el año 2008 han venido creciendo de manera considerable, uno de los motivos es la adquisición de vehículos. Para el año 2011 la institución creció en 220,77% en activos con base al año 2008.

Evolución del pasivo



En el año 2008 las obligaciones de la institución se ubicaron en USD 578.821,28; por lo tanto, para el año 2011 crece a un nivel de 253,53% en base al año 2008.

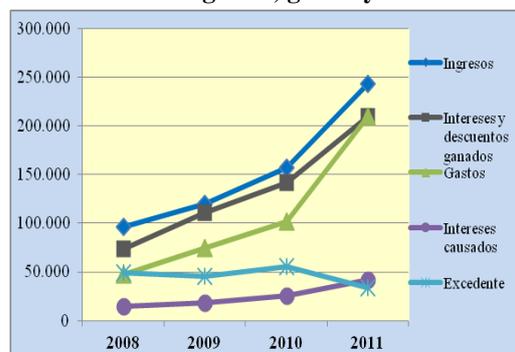
Evolución del patrimonio



En el período 2008 – 2011 existieron utilidades en sus operaciones, estos valores se han

incrementado en forma paulatina. Sin embargo, para el año 2011 se presenta una reducción de utilidades, pues parte de ellas fueron utilizadas para cubrir pérdidas de ejercicios anteriores de otras oficinas operativas.

Evolución de ingresos, gastos y excedentes

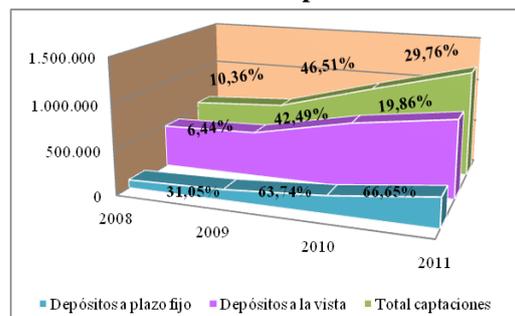


Tanto los ingresos, gastos y las utilidades presentan incrementos año a año. No obstante, las utilidades en el año 2011 llegan con un valor menor al año base, decreciendo a un 68,47%.

IV. CAPÍTULO 4

Análisis e interpretación de la evolución de las captaciones y el otorgamiento de crédito

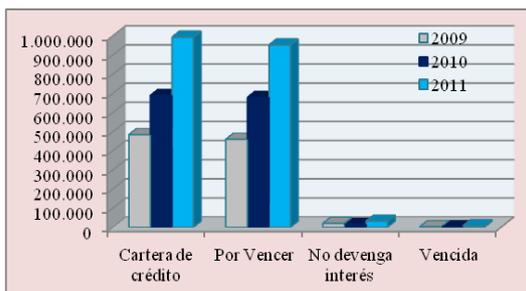
Evolución de captaciones



Las obligaciones con el público presentan crecimientos del 10,36% en el año 2009 con respecto al año 2008; para el año 2011 el incremento es de 29,76% en relación al año 2010.

Con respecto al otorgamiento de créditos, se tiene que la cartera vencida, en el primer período decrece en 1,83% y sucede lo contrario en el año 2011, marcando un crecimiento de 89,75%. Este contexto despliega la existencia de un problema ya que lo adecuado sería que se reduzcan los créditos en mora.

Evolución de créditos



	individuales y de grupos solidarios.
	Incrementar la concesión de créditos a socios con antecedentes crediticios aceptables.
	Análisis de tasas de interés activas acorde a la actividad, destino y a la competencia.

V. CAPÍTULO 5

Diseño de estrategias financieras

Como diseño de estrategias para mejorar la cartera, las captaciones e incrementar la rentabilidad se plantea lo siguiente:

	ESTRATEGIAS FINANCIERAS						
	Centro de servicios / Unidad: Agencia La Maná Proceso: Definición de estrategias financieras de créditos						
Para mejorar la cartera y maximizar la rentabilidad se plantean las estrategias bajo las cuales la COAC "Sumak Kawsay Ltda." Agencia La Maná, concederá créditos para satisfacer necesidades de la sociedad en general.							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>OBJETIVOS</th> <th>ESTRATEGIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reducir el índice de morosidad global en un 3% en el año 2013.</td> <td> Analizar las 6 "c" de crédito en cada una de las operaciones a conceder. Educar al socio para que cancele sus cuotas puntualmente mediante incentivos económicos o promocionales como ser beneficiarios de capacitaciones. </td> </tr> <tr> <td>Incremento de créditos en un 15% adicional al porcentaje de crecimiento del mercado para el año 2013.</td> <td> Llegar a aquellas personas con cualquier nivel de ingresos, incluyendo consumidores, auto empleados, jefes de familia, a mujeres, madres solteras, personas que tienen un negocio informal. Colocar el efectivo en operaciones de crédito ampliando la gama de productos financieros con la certeza de que estos satisfagan sus necesidades. Establecer un perfil básico para deudores. Implementar préstamos grupales, préstamos </td> </tr> </tbody> </table>	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	Reducir el índice de morosidad global en un 3% en el año 2013.	Analizar las 6 "c" de crédito en cada una de las operaciones a conceder. Educar al socio para que cancele sus cuotas puntualmente mediante incentivos económicos o promocionales como ser beneficiarios de capacitaciones.	Incremento de créditos en un 15% adicional al porcentaje de crecimiento del mercado para el año 2013.	Llegar a aquellas personas con cualquier nivel de ingresos, incluyendo consumidores, auto empleados, jefes de familia, a mujeres, madres solteras, personas que tienen un negocio informal. Colocar el efectivo en operaciones de crédito ampliando la gama de productos financieros con la certeza de que estos satisfagan sus necesidades. Establecer un perfil básico para deudores. Implementar préstamos grupales, préstamos	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS						
Reducir el índice de morosidad global en un 3% en el año 2013.	Analizar las 6 "c" de crédito en cada una de las operaciones a conceder. Educar al socio para que cancele sus cuotas puntualmente mediante incentivos económicos o promocionales como ser beneficiarios de capacitaciones.						
Incremento de créditos en un 15% adicional al porcentaje de crecimiento del mercado para el año 2013.	Llegar a aquellas personas con cualquier nivel de ingresos, incluyendo consumidores, auto empleados, jefes de familia, a mujeres, madres solteras, personas que tienen un negocio informal. Colocar el efectivo en operaciones de crédito ampliando la gama de productos financieros con la certeza de que estos satisfagan sus necesidades. Establecer un perfil básico para deudores. Implementar préstamos grupales, préstamos						

	ESTRATEGIAS FINANCIERAS								
	Centro de servicios / Unidad: Agencia La Maná Proceso: Definición de estrategias financieras de captaciones								
Un aspecto importante en este proceso de transición de la cooperativa es establecer un presupuesto para la adquisición de una planta comercial. A continuación se plantean las estrategias que ayudarán a mejorar las captaciones.									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>OBJETIVO</th> <th>ESTRATEGIAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Incremento de las captaciones en un 10%. Adicional al porcentaje de crecimiento del mercado para el año 2013.</td> <td>Designar un porcentaje aceptable, como es entre 2% y 3,5% del gasto total, para procesos de capacitación a socios, directivos y empleados, todo esto conllevará a mejorar la comunicación y la atención que se brinda a los socios siendo oportuna, eficaz y gentil.</td> </tr> <tr> <td>Mantener tasas de interés competitivas.</td> </tr> <tr> <td> Promover una cultura informativa en el socio con respecto al accionar de la institución, utilizando una gran herramienta como es el internet. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar boletines periódicos ▪ Consultoría virtual de créditos ▪ Incorporación de página con preguntas y respuesta frecuentes. </td> </tr> <tr> <td></td> <td> Operar con nuevos productos y servicios financieros que les atribuye la Ley de Economía Popular y Solidaria como: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Emitir tarjetas de crédito y débito. ▪ Efectuar transferencias de fondos. </td> </tr> </tbody> </table>	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	Incremento de las captaciones en un 10%. Adicional al porcentaje de crecimiento del mercado para el año 2013.	Designar un porcentaje aceptable, como es entre 2% y 3,5% del gasto total, para procesos de capacitación a socios, directivos y empleados, todo esto conllevará a mejorar la comunicación y la atención que se brinda a los socios siendo oportuna, eficaz y gentil.	Mantener tasas de interés competitivas.	Promover una cultura informativa en el socio con respecto al accionar de la institución, utilizando una gran herramienta como es el internet. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar boletines periódicos ▪ Consultoría virtual de créditos ▪ Incorporación de página con preguntas y respuesta frecuentes. 		Operar con nuevos productos y servicios financieros que les atribuye la Ley de Economía Popular y Solidaria como: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Emitir tarjetas de crédito y débito. ▪ Efectuar transferencias de fondos. 	
OBJETIVO	ESTRATEGIAS								
Incremento de las captaciones en un 10%. Adicional al porcentaje de crecimiento del mercado para el año 2013.	Designar un porcentaje aceptable, como es entre 2% y 3,5% del gasto total, para procesos de capacitación a socios, directivos y empleados, todo esto conllevará a mejorar la comunicación y la atención que se brinda a los socios siendo oportuna, eficaz y gentil.								
	Mantener tasas de interés competitivas.								
	Promover una cultura informativa en el socio con respecto al accionar de la institución, utilizando una gran herramienta como es el internet. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar boletines periódicos ▪ Consultoría virtual de créditos ▪ Incorporación de página con preguntas y respuesta frecuentes. 								
	Operar con nuevos productos y servicios financieros que les atribuye la Ley de Economía Popular y Solidaria como: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Emitir tarjetas de crédito y débito. ▪ Efectuar transferencias de fondos. 								

VI. CAPÍTULO 6

Evaluación Económica

La evaluación económica tiene por objeto determinar de una manera contable, la magnitud de inversión de la alternativa de producción que se determinó en el estudio técnico.

Detalle de los ingresos por concepto de créditos e inversiones que genera el proyecto:

Resumen de ingresos

INGRESOS AÑOS	Intereses generados por crédito	Intereses de inversión	TOTAL
Año 1	24.769,55	2.677,50	27.447,05
Año 2	26.571,37	4.069,80	30.641,17
Año 3	28.672,55	3.014,87	31.687,42
Año 4	31.020,76	4.424,03	35.444,79
Año 5	33.358,36	3.386,81	36.745,17

Detalle de las cifras en intereses por pagar que generará el proyecto.

Intereses causados

Años	Incremento en intereses causados
Año 1	11.925,23
Año 2	11.092,57
Año 3	11.653,83
Año 4	12.297,02
Año 5	12.935,32

El flujo de efectivo se construye tomando como base los ingresos, costos y gastos.

Flujo de efectivo

COAC "SUMAK KAWSAY LTDA." AG. LA MANÁ FLUJO DE EFECTIVO En dólares						
RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD OPERATIVA		11.626,82	15.653,60	16.138,59	19.252,77	19.914,85
(-) IMPUESTOS (36,25%)		-4.214,72	-5.674,43	-5.850,24	-6.979,13	-7.219,13
(+) DEPRECIACIONES		3.895,00	3.895,00	3.895,00	3.895,00	3.895,00
INVERSIONES						
PLANTA COMERCIAL	-82.000,00					
VALOR RESIDUAL						
PLANTA COMERCIAL						62.525,00
FLUJO NETO DE FONDOS	-82.000,00	11.307,10	13.874,17	14.183,35	16.168,64	79.115,72

Cálculo del Valor Actual Neto

Fórmula

$$VAN = -I + \frac{FNC1}{(1+r)^1} + \frac{FNC2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FNCn}{(1+r)^n}$$

El VAN de la institución es USD 18.610,90 por lo tanto, el proyecto es viable.

Cálculo de la Tasa Interna de Retorno

Fórmula

$$TIR = \frac{FNC1}{(1+r)^1} + \frac{FNC2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FNCn}{(1+r)^n} - I = 0$$

La Tasa Interna de Retorno por la cual el VAN es igual a 0 es del 14%; siendo la misma mayor que la tasa de descuento, se considera al proyecto viable.

Relación Costo - Beneficio

Representa la rentabilidad que origina el proyecto por cada dólar invertido.

Fórmula:

$$B/C = \frac{\sum(FNC)}{I}$$

$$B/C = \frac{18.610,90}{82.000,00}$$

La institución obtendrá una rentabilidad de USD 0,23 por cada dólar de inversión.

Los resultados obtenidos demuestran que la aplicación de las estrategias establecidas resulta viable debido a que se presenta una notable mejoría en la rentabilidad de la agencia La Maná.

VII. CAPÍTULO 7

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- La COAC "Sumak Kawsay Ltda." Agencia La Maná, presenta debilidades en el



otorgamiento de créditos ya que a pesar de existir lineamientos estratégicos, aprobados en las asambleas generales de socios, estos no se cumplen a cabalidad. Además, no registra un nivel óptimo de participación de cartera en los tres períodos analizados, lo cual demuestra la importancia de incrementar este rubro.

- Existe deficiencia en colocaciones debido a que la institución posee más captaciones que colocación de dinero, es decir, tiene más depósitos que créditos.
- La inexistencia de un edificio propio es un aspecto muy relevante para obtener un mayor prestigio y confianza en el mercado local.
- La cooperativa ha venido manteniendo problemas de liquidez, por tal razón, en varias ocasiones se ha visto en la obligación de recurrir a los recursos económicos de la matriz.
- Con respecto a la morosidad global es muy elevada porque presenta un resultado superior al nivel deseado.

Recomendaciones

- Cumplir con las estrategias para elevar y mejorar la colocación de créditos con el objeto de no descuidar la garantía de una recaudación segura de los fondos colocados y evitar un alto nivel de morosidad por parte del socio. Además, direccionar a la cooperativa con las disposiciones que por Ley rigen para COAC's en términos de colocación y moratoria.
- Establecer un presupuesto para la adquisición de un local propio, en donde se pueda ofrecer un mejor y amplio servicio a la comunidad.
- Evaluar y mejorar el nivel de liquidez, de tal manera que se logre percibir ingresos adicionales resultantes de las inversiones que puede llevar a cabo la institución.
- Establecer parámetros de mejoramiento en la gestión de recuperación de cartera a fin obtener un mejor indicador de morosidad y constituir un nivel de provisiones adecuado con el total de cartera que mantiene la cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiriboga Rosales L.: “Sistema Financiero”. Primera Edición. Editorial Publigráficas Jokama. 2007
- Gallardo J.: Tesis “Proyecto de factibilidad para la creación de una hostería en la ciudad de Latacunga”. ESPE. 2003
- Hill Charles: “Administración Estratégica”. Tercera Edición. 1996
- Jean-Jacques Lambin: “Marketing Estratégico”. Tercera Edición.
- Mark Grinblatt, Sherindan Titman: “Mercados Financieros y Estrategia Empresarial”. Segunda Edición. EDIGRAFOS, S.A. 2003
- Perdomo Moreno A.: “Análisis e interpretación de estados financieros”. Editorial Rodríguez. México, 2005

Direcciones de internet

- www.bce.fin.ec/
- www.sbs.gob.ec/
- www.dnpj.gob.ec/home/contenidos.php?id=25&
- www.marketwatch.com.ec/
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.html>
- http://www.economia.com.mx/indicadores_economicos.htm
- <http://www.safi-software.com.ec/pdf/SAFITOOLS-ANALISIS%20FINANCIERO.pdf>

Otros documentos

- Diario EL UNIVERSO, Economía y Negocios
- Estados financieros COAC “Sumak Kawsay Ltda.”
- Estatutos vigentes de la COAC “Sumak Kawsay” Ltda.
- INEC, Censo de Población y Vivienda 2010
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS)
- Manual de crédito de la COAC “Sumak Kawsay” Ltda.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria