



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PUBLICO AUTORIZADO

TEMA:

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA DE
RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA PARA DISMINUIR LA
MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CACPE – TENA LTDA, A PARTIR DEL AÑO 2010”**

Gaibor Carrera Betty Maricela
Villalba Gómez Glenda Graciela

Tena – Ecuador
2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA PARA DISMINUIR LA MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE-TENA LTDA, A PARTIR DEL AÑO 2010”, previo a la obtención del título de Licenciadas en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por las Srtas. Betty Maricela Gaibor Carrera y Glenda Graciela Villalba Gómez, quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

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

Ing. Ms. C. Norma Hipatia
Burbano Molina

DIRECTORA DE TESIS

MIEMBRO TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN AUTORÍA

Nosotras, Betty Maricela Gaibor Carrera y Glenda Graciela Villalba Gómez, estudiantes de la Unidad de Educación a Distancia, de la Facultad de Administración de Empresas, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, declaramos que la tesis que se presenta es auténtica y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Betty Maricela Gaibor Carrera

Glenda Graciela Villalba Gómez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradecemos a Dios y a nuestros queridos padres por ser los pioneros de nuestras vidas, quienes nos están siempre apoyándonos en todo momento para cumplir nuestras metas.

También nos permitimos agradecer a todo el personal docente de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Facultad De Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, de manera especial a la Dr. Gladys Eulalia Ochoa y a la Ing. Norma Burbano por su invaluable colaboración en la realización de nuestra tesis.

GLEND A y MARICELA

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis de grado está dedicado primeramente a DIOS, por darme la vida a través de mis amados PADRES, quienes con mucho cariño, amor y ejemplo han hecho de mí una persona con valores para poder desenvolverme como: ESPOSA, MADRE Y PROFESIONAL.

A mi adorado ESPOSO DAVID, que ha estado a mi lado dándome cariño, confianza, amor y apoyo incondicional para seguir adelante y cumplir otra etapa más en mi vida.

A mis queridos HIJOS ESTEFANIA Y JHOSUE, que son el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis sueños de superación, quienes con sus sonrisas me han dado los ánimos necesarios para cumplir un ÉXITO más en mi vida.

MARICELA

Ésta tesis dedico con mucho cariño y amor primeramente a DIOS, por darme la vida y a mis queridos padres porque gracias a ellos tengo la oportunidad de vivir, crecer, formarme y superarme como persona y como profesional, al ver cristalizado mis anhelos de superación con la oportunidad brindada por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, he avanzado un peldaño más en mi carrera profesional.

GLENDIA

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se refiere al tema sobre “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA PARA DISMINUIR LA MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE-TENA LTDA, A PARTIR DEL AÑO 2010”, que se ha planteado para superar un nudo crítico relacionado a los altos índices de morosidad que aumentan el riesgo financiero e impiden el retorno del capital e intereses para seguir rotando en la entrega de préstamos a los socios.

La entidad tiene su sede principal en la ciudad del Puyo y una Sucursal en el Tena, forma parte de las 29 Cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, calificada como entidad de intermediación financiera desde el año 1993, consolidándose entre las diez cooperativas más grandes a nivel nacional y que requiere con urgencia determinar estrategias para fortalecer su gestión financiera. La modalidad de investigación se realiza con un enfoque cuali-cuantitativo, cualitativo porque recogió el criterio de los encuestados y entrevistado.

La Planificación Estratégica Financiera propone mejorar la cartera vencida con el propósito lograr superar un nudo crítico de la Cooperativa y que se relaciona con la reducción de la morosidad.

Se recomienda a la Gerencia, tomar en cuenta el diagnóstico estratégico y la propuesta en donde se ha planteado los componentes que se refieren al diagnóstico, direccionamiento estratégico, proyecciones financieras y sobre todo responde a la realidad actual de la Agencia.

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

DIRECTORA EJECUTIVA

ABSTRACT

The following research is about “A PAST DUE LOAN RECOVERY FINANCIAL STRATEGIC PLANNING IN ORDER TO DECREASE LATE PAYMENT AT CACPE-TENA LTD. SINCE 2010”. It has been proposed to exceed critical knots regarding to high late payment rate which increase financial risk and impede the return of capital and interest to continue offering loans to customers.

The company has headquarters in Puyo and a branch in Tena, this is one of 29 companies which are under the control of the Superintendence of Banks and Insurance of Ecuador, this company has been classified as an institution of financial intermediation since 1993, being one of the 10 largest companies nationwide, it requires to implement strategies to strengthen its financial management. The research is carried out in a qualitative and quantitative approach. Qualitative because criteria were collected.

The Financial Strategic Planning proposes to improve past due loan recovery in order to overcome a critical knot in the credit union; this is related to the reduction of late payment..

It is recommended that management, takes into account the strategic diagnosis, strategic management, and financial projections according to the reality of the company.

INTRODUCCIÓN

La evolución del volumen de créditos del sistema financiero muestra un crecimiento muy importante después de la crisis financiera económica que sufrió nuestro país en los años 2000, sin duda ha mejorado, a consecuencia de la innovación financiera presentando indicadores positivos, según datos de la Superintendencia de Bancos cuya información corresponde al año 2011, las captaciones totales del sistema financiero (depósitos y valores en circulación) alcanzaron los 16.064 millones de dólares, monto equivalente al 34,3% del PIB y mayor a los obtenidos anteriormente.

La cartera bruta del sistema financiero (créditos otorgados) tuvo un importante crecimiento, de 13.398 millones de dólares (28,6% del PIB). La banca privada y las cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros con un 38%, 29,4% y 24,3% respectivamente. Las cooperativas de ahorro y crédito reguladas captaron el 7% del total del sistema financiero, seguida de las sociedades financieras con un porcentaje menor que fue del 3,4%.

Durante los últimos años el sector cooperativo como respuesta a la falta de modelos de gestión que permitan a las organizaciones planificar y dirigir mejor el ambiente interno, hoy, intentan superar su falta de planificación, la morosidad que impide un crecimiento financiero, la ausencia de un trabajo estructurado producto de la falta de capacitación en créditos y cobranzas; mediante la eficiencia y la eficacia controlada por parámetros que conduzcan a la calidad del sistema cooperativo, en especial de ahorro y crédito.

En la ciudad del Tena la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE es una Agencia que adolece de varios problemas y entre ellos existe poca cobertura del mercado porque no se ha ligado a las organizaciones sociales en donde se puede ofrecer el crédito y por esto se da un lento crecimiento de la cartera, baja participación en el mercado, pero también esto tiene que ver con los cupos que desde la matriz se asignan para entregar los créditos.

Para el año 2011 la Cooperativa cuenta con 47.798 socios, de los cuales la Agencia Tena tiene 10.861 asociados y el total de Activos suma \$ 6.526.960, Pasivos \$ 6.066.024 con un Patrimonio de \$ 251.236.

La presente tesis tiene como tema: “Planificación Estratégica Financiera de recuperación de la cartera vencida para disminuir la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-TENA LTDA., cuya formulación del problema se refiere a cartera vencida y la morosidad.

El estudio está estructurado en cuatro capítulos, el primero recoge el planteamiento del problema, se formula y delimita el problema así como se plantean los objetivos y justificación del tema de estudio.

El capítulo segundo se refiere al marco teórico, cuyo campo de estudio es la planificación financiera y se presentan dos variables de estudio: Variable independiente: Planificación estratégica financiera y la Variable dependiente: Disminución de la morosidad.

El capítulo tercero es el marco metodológico en donde se aborda la modalidad de la investigación, los tipos de investigación, las técnicas y en el uso de los instrumentos se realizaron entrevista y encuestas cuyos resultados fueron analizados e interpretados y al final se plantea la verificación de la hipótesis.

El capítulo cuarto se refiere a la propuesta cuyo contenido se ha dividido en cinco partes que se refieren al diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, objetivos-políticas-estrategias, proyecciones financieras y por último el Plan Operativo Anual, porque se considera una herramienta que integra una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la cobranza y con una sección especial dentro de la organización de la Cooperativa, agrupando las principales tareas de la Agencia de Tena en el área de cartera vencida.

INDICE DE CONTENIDOS

	PAG
TESIS DE GRADO	i
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	ii
CERTIFICACIÓN AUTORÍA	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN EJECUTIVO	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	viii
CAPITULO I.....	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	5
1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN	6
1.3 OBJETIVOS.....	7
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
CAPITULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
2.2.1 Proceso Administrativo	10
2.2.1.1 Concepto de Administración.....	13
2.2.1.2 Enfoque de la Administración Científica.....	14
2.2.2 Planificación	14
2.2.2.1 Planificación Estratégica.....	15
2.2.2.1.1 Direccionamiento Estratégico	16
2.2.2.2. Beneficios de la Planificación Estratégica.....	20

2.2.2.3. Proceso de Planificación Estratégica	23
2.2.3. Planificación Financiera	23
2.2.3.1. Proceso Financiero	24
2.2.3.2. Proceso de elaboración de un plan financiero.....	25
2.2.3.3 Sistema financiero	26
2.2.3.4 Intermediarios Financieros	27
2.2.3.5. Políticas del Proceso Financiero.....	28
2.2.3.6. Gestión Financiera.....	29
2.2.3.6.1 Modelos de Gestión	30
2.2.4 Indicadores Financieros.....	32
2.2.4.1 Índices de rentabilidad	33
2.2.4.2 Indicadores de solvencia	34
2.2.5 Sistema de Gestión de Cobranzas.....	36
2.2.5.1. La Morosidad.....	39
2.2.5.2. Seguimiento y control de la morosidad.....	40
2.2.5.3. Cooperativismo.....	40
2.3 HIPÓTESIS.....	41
2.3.1 HIPÓTESIS GENERAL	41
2.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	42
2.4 VARIABLES.....	42
2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE	42
2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE	42
2.4.3. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES...	42
CAPÍTULO III	43
MARCO METODOLÓGICO	43
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA A INVESTIGAR.....	46
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	46
3.4.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	46

3.4.2 TÉCNICAS.....	47
3.4.3 INSTRUMENTOS.....	47
3.6. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	61
CAPITULO IV.....	63
PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA PARA DISMINUIR LA MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE-TENA LDTA. A PARTIR DEL AÑO 2010.....	63
4.1 INTRODUCCIÓN.....	63
4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	64
4.2.1 Objetivo General.....	64
4.2.2 Objetivos Específicos.....	65
4.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	65
4.4 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	66
4.4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	66
4.4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	69
4.4.2.1 Visión.....	70
4.4.2.2 Misión.....	70
4.4.2.3 Valores.....	70
4.4.2.4 Objetivos de la Cooperativa.....	70
4.4.3 OBJETIVOS Y POLITICAS ESTRATÉGICAS.....	71
4.4.3.1 Objetivos Estratégicos.....	71
4.4.3.2 POLÍTICAS ESTRATÉGICAS.....	72
4.4.4 PROYECCIONES FINANCIERAS.....	73
4.4.5 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA).....	79
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
5.1 CONCLUSIONES.....	85
5.2 RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	88
LINCOGRAFÍA.....	90
ANEXOS.....	91

ÍNDICE DE CUADROS

N°.	TÍTULO	PAG.
Cuadro 1	Datos de socios y Estructura Financiera	5
Cuadro 2	Operacionalización de Variable	45
Cuadro 3	Cuadro del número de personas a investiga	47
Cuadro 4	Población y muestra a investigar	49
Cuadro 5	Tipo de Planificación que se realiza	54
Cuadro 6	Jefe de Agencia toma decisiones	55
Cuadro 7	Calificación de la cobertura en la zona	56
Cuadro 8	Razones de la existencia de morosidad	57
Cuadro 9	La planificación estratégica financiera reduce la morosidad	58
Cuadro 10	Asignación de funciones por escrito	59
Cuadro 11	Atención de los empleados	60
Cuadro 12	Tasas de interés	61
Cuadro 13	Tipos de Créditos	62
Cuadro 14	Confianza de los socios en la cooperativa	63
Cuadro 15	Comunicación de resoluciones a socios	64
Cuadro 16	Matriz F.O.D.A.	72
Cuadro 17	Estado de situación de los años 2010-2011 y 2012	78
Cuadro 18	Estado de resultados de los años 2010-2011 y 2012	79
Cuadro 19	Composición de la cartera de crédito años 2010-2011 y 2012	80
Cuadro 20	Proyección de las captaciones Matriz Agencias año 2013	83
Cuadro 21	Planificación Financiera Mediante objetivos Macros año 2013	84
Cuadro 22	Plan operativo anual	87-88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°.	TÍTULO	PÁG
Gráfico 1	Diagrama de causa- efecto	3
Gráfico 2	Proceso Administrativo	12
Gráfico 3	Funciones del Administrador	12
Gráfico 4	Ciclo Administrativo	13
Gráfico 5	Las Funciones del Administrador	14
Gráfico 6	Proceso Administrativo	16
Gráfico 7	Tipos de Planificación que se realiza	54
Gráfico 8	Jefe de Agencias toma decisiones	55
Gráfico 9	Calificación de la cobertura en la zona	56
Gráfico 10	Razones de la existencia de morosidad	57
Gráfico 11	La planificación estratégica financiera reduce la morosidad	58
Gráfico 12	Asignación de funciones por escrito	59
Gráfico 13	Atención de los empleados	60
Gráfico 14	Tasa de interés	61
Gráfico 15	Tipos de Créditos	62
Gráfico 16	Confianza de los socios en la cooperativa	63
Gráfico 17	Comunicación de resoluciones a socios	64
Gráfico 18	Planificación Estratégica Financiera	70
Gráfico 19	Demostración de los grupos de balances	80
Gráfico 20	Proyección del Crédito del Activo	82
Gráfico 21	Demostración de los grupos de los balances con proyección	82

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las instituciones del sistema financiero ecuatoriano, enfrentan la necesidad de identificar, medir, evaluar y mitigar con precisión, los niveles de riesgos asumidos. Paralelamente los organismos de control bancario han reorientado su trabajo hacia la supervisión de riesgos y entre ellos tienen la obligación de controlar a las Cooperativas de Ahorro y crédito.

Parte del sistema financiero ecuatoriano son las Cooperativas de Ahorro y Crédito que se encuentran divididas por los organismos de control, según el tamaño que tienen cada una de ellas, las denominadas pequeñas se encuentran bajo la supervisión del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES y las grandes, como el caso de la Cooperativa CACPE, están controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La evolución del volumen de créditos del sistema financiero muestra un crecimiento muy importante después de la crisis financiera económica que sufrió nuestro país en los años 2000, sin duda ha mejorado, a consecuencia de la innovación financiera presentando indicadores positivos, según datos de la Superintendencia de Bancos cuya información corresponde al año 2011, las captaciones totales del sistema financiero (depósitos y valores en circulación) alcanzaron los 16.064 millones de dólares, monto equivalente al 34,3% del PIB y mayor a los obtenidos anteriormente.

La cartera bruta del sistema finan ¹ (organizados) tuvo un importante crecimiento, de 13.398 millones de dólares (28,6% del PIB). La banca privada y

las cooperativas de ahorro y crédito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros con un 38%, 29,4% y 24,3% respectivamente. Las cooperativas de ahorro y crédito reguladas captaron el 7% del total del sistema financiero, seguida de las sociedades financieras con un porcentaje menor que fue del 3,4%.

Sin embargo las Cooperativas de Ahorro y Crédito no estuvieron internamente preparadas porque la mayoría no se encontraban dirigidas por personas con conocimientos del área administrativa y financiera produciéndose pérdidas por la falta de cobro de los créditos entregados que no tenían un seguimiento y esta era la razón para que crezca la morosidad y la planificación de los créditos no respondía de manera adecuada porque el dinero entregado como préstamo a los socios no retornaba en las fechas previstas.

Esto ha traído como consecuencia de que el personal tampoco ha sido capacitado en la recuperación de la cobranza, incumpliendo el proceso que por mucho tiempo y de manera tradicional se realiza, sin lograr las metas esperadas.

La morosidad de los años 2010 y 2011 no ha permitido que la Cooperativa CACPE-TENA se maneje con los instrumentos administrativos correctos y en los balances no existía las utilidades que anualmente esperaban los directivos y el ejecutivo.

La falta de control impide una buena planificación de los recursos financieros tomando en cuenta que si crece la morosidad y sus índices son mayores al 5% puede existir una intervención de los organismos de control.

A continuación se demuestra las causas y efectos que tiene el problema central de esta investigación, mediante la utilización del diagrama causa-efecto del autor Ishikawa:

DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO



Elaborado por: Maricela Gaibor y Glenda Villalba

Durante los últimos años el sector cooperativo como respuesta a la falta de modelos de gestión que permitan a las organizaciones planificar y dirigir mejor el ambiente interno, hoy, intentan superar su falta de planificación, la morosidad que impide un crecimiento financiero, la ausencia de un trabajo estructurado producto de la falta de capacitación en créditos y cobranzas; mediante la eficiencia y la eficacia controlada por parámetros que conduzcan a la calidad del sistema cooperativo, en especial de ahorro y crédito.

En la ciudad del Tena la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE es una Agencia que adolece de varios problemas y entre ellos existe poca cobertura del mercado porque no se ha ligado a las organizaciones sociales en donde se puede ofrecer el crédito y por esto se da un lento crecimiento de la cartera, baja

participación en el mercado, pero también esto tiene que ver con los cupos que desde la matriz se asignan para entregar los créditos.

La Agencia Tena no cuenta con personal capacitado que opere el sistema implantado, no se ha realizado un análisis de mercado que permita determinar un segmento para trabajar, conociendo cuáles son sus competidores, qué productos ofrecen, qué preferencias tiene la población y las alternativas que se pueden utilizar para captar socios. Si no se logra establecer estrategias para aumentar la cantidad de socios no cubrirán las inversiones y préstamos que se realizan día a día.

Se ha manejado sus operaciones sin un control adecuado en cuanto al direccionamiento y planificación estratégica, en base a las necesidades del mercado a través de la realización de un diagnóstico estratégico que nos permita analizar la satisfacción del servicio, tiempos de espera, competencia.

Para el año 2011 la Cooperativa cuenta con 47.798 socios, de los cuales la Agencia Tena tiene 10.861 asociados y el total de Activos suma \$ 6.526.960, Pasivos \$ 6.066.024 con un Patrimonio de \$ 251.236.

A continuación se presenta un cuadro sobre toda la Cooperativa, su matriz y agencias, junto a los montos de depósitos y cartera:

Datos de socios y Estructura Financiera

Cuadro No. 1

CACPE PASTAZA						
SOCIOS, DEPÓSITO Y CARTERA (Octubre 2009)						
Oficina	Socios		Depósitos		Cartera	
	No.	%	Valor /USD.	%	Valor /USD.	%
Matriz	24,446	47%	13,996,985.65	69%	10,453,639.70	64%
Shell	2,831	6%	1,184,555.44	6%	1,323,624.46	8%
Tena	18,400	36%	2,607,969.43	13%	2,062,509.48	13%
Mariscal	1,848	4%	784,785.05	4%	607,317.61	4%
Macas	2,762	5%	738,977.50	4%	994,107.17	6%
Ambato	1,050	2%	1,047,580.89	5%	917,961.93	6%

Fuente: CACPE-MATRIZ PUYO

Elaborado por :Maricela Gaibor y Glenda Villalba

Se puede observar de los datos del cuadro anterior, que luego de la Matriz ubicada en la ciudad del Puyo, la Agencia del Tena sigue en importancia y esta es la razón por la que es necesario tomar atención a los problemas manifestados para tratar de superarlos.

1.1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo recuperar la cartera vencida para disminuir la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE –TENA Ltda.?

1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Campo: Económico

Área: Financiera

Aspecto: Planificación estratégica financiera para disminuir la morosidad

Entidad: Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE- Pastaza, Agencia Tena

Lugar: Cantón Tena, provincia de Napo.

Dirección: Av. Amazonas entre Juan León Mera y Abdón Calderón

Delimitación temporal: Los datos serán de los años 2010 y 2011

1.2 JUSTIFICACIÓN

La Planificación Estratégica Financiera de Recuperación de la Cartera Vencida es un tema importante para el crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-Tena Ltda. porque toda empresa necesita conocer su horizonte financiero a corto, mediano y largo plazo y se debe disponer administrativamente de acciones sobre las actividades que se deben seguir para entregar el crédito e impedir que sea mal calificado el cliente y también para determinar las responsabilidades de los empleados en el manejo de la recuperación del dinero en forma puntual.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE tiene su sede principal en la ciudad del Puyo y una Sucursal en el Tena, en donde se realiza la presente investigación, forma parte de las 29 Cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, calificada como entidad de intermediación financiera desde el año 1993, consolidándose entre las diez cooperativas más grandes a nivel nacional.

Hoy en día es imperioso controlar el grado de morosidad que existe en la cartera de crédito de las Instituciones Financieras en forma ordenada y eficiente ya que debido a varios factores socioeconómicos de los clientes no han permitido que estas cubran sus obligaciones financieras.

Su originalidad existe porque el plan se considera una herramienta que integra una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la cobranza al día y con una sección especial dentro de la organización de la Cooperativa, agrupando las principales tareas de la Agencia de Tena en el área de cartera vencida.

Es factible la realización de la presente tesis porque se cuenta con el apoyo de la Gerencia General que se compromete a tomar en cuenta este diseño para apoyar la gestión de la Cooperativa con su sede en el Tena.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar la Planificación Estratégica Financiera de recuperación de la cartera vencida para disminuir la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-TENA LTDA.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Fundamentar las variables en estudio mediante consultas bibliográficas y por internet, con el propósito de contar con un marco teórico sobre el tema en estudio.
- Diagnosticar sobre la morosidad en la Cooperativa, mediante técnicas e instrumentos para lograr conocer la condición actual del problema.
- Desarrollar las partes que componen la Planificación Estratégica Financiera de recuperación de la cartera vencida.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Existen varias investigaciones relacionadas con el tema en estudio, cuyas tesis se describen a continuación:

La tesis del Sr. Marlon Almeida Ayala, de la Escuela de Ingeniería de Empresas de la FADE – ESPOCH, cuyo tema dice: Planificación Estratégica para el Desarrollo Organizacional y toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chimborazo Ltda., Agencia Riobamba, en el período 2011 – 2016”. En su conclusión más importante manifiesta que la Cooperativa no posee una planificación estratégica, es muy necesario hoy en día para saber a dónde quiere llegar, lo que ocasiona que no pueda tomar acciones eficientes y efectivas para su desarrollo.

En la tesis de los señores Carolina Bonilla y Verónica Navarrete, de la Escuela de Ingeniería de Empresas de la FADE – ESPOCH, cuyo tema es: “Planificación Estratégica para la Distribuidora de acabados de construcción y grifería CONSTRUHOGAR de la ciudad de Riobamba, para el período 2011 – 2015”. En su conclusión más importante se refiere a que la empresa conoce de direccionamiento, trabaja en forma empírica y no tiene documentos que permita seguir un procedimiento.

En la biblioteca virtual de la ESPE, se encontró varias tesis relacionadas con el tema y que pueden servir de consulta y que se refiere a un Manual de Crédito y Cobranza. La tesis sobre el tema, Análisis de Riesgo de la Cartera de Crédito de la Cooperativa 29 de Octubre Sucursal Latacunga de la autoría de María del Carmen Changoluisa Tapia. En su conclusión más importante dice: “El análisis de morosidad, cobertura de cartera y riesgos de la cartera en lo que se refiere a contingentes dentro de la Cooperativa como indicadores financieros son muy útiles para medir la capacidad de respuesta de la institución financiera a un posible incremento de carteras vencidas, y problemas de captación y enfoque de los diferentes productos que maneja la institución”

Además de los archivos de la Cooperativa se ha podido obtener información que sirven como antecedente para el desarrollo del tema en estudio.

2.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza, nace a la luz del Sistema Cooperativo gracias a la iniciativa de directivos y socios de la Cámara de la Pequeña Industria de Pastaza, que conciben la idea de crear su propia entidad financiera.

Mediante Acuerdo Ministerial No.593 del 15 de abril de 1987, se aprueba el Estatuto de la Cooperativa como “Pequeños Industriales del Puyo”. En fecha 28 de octubre de 1987, se procede a designar al Gerente de esta entidad crediticia.

La situación económica y estructural de la cooperativa, en sus inicios , en realidad, era compleja; mucho más si se toma en cuenta que en el entorno financiero existían entidades financieras instaladas desde hace muchos años y con recursos económicos e infraestructura con los que resultaba más que imposible competir.

Basta saber que existían 2 cooperativas y cinco bancos para una población económicamente activa, que no pasaba de 20.000.

En 1987 la cooperativa contaba con apenas cincuenta socios y con activos totales por un monto de S/.182.475, distribuidos de la siguiente manera: en Ahorros \$ 94.250, en Cuotas de Ingreso \$ 19.800, en Certificados de Aportación \$ 57.000 y Otros \$ 11.425.

La captación de ahorros y el otorgamiento de los créditos se orientaron y se siguen orientando al sector de la Microempresa y al sector informal.

La cooperativa que nació como de carácter cerrado se transformó en abierta según resolución # 580 emitida el 9 de mayo de 1989 cambiando su razón social de cooperativa de la pequeña industria “Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza”.

En todo el tiempo de vida, la cooperativa ha conseguido resultados positivos, consistentes y progresivos, que ha dado como resultado una la solidez económica que nos ha permitido ser líderes en el sistema financiero provincial en los se incluyen no solo cooperativas si no también bancos que son considerados los más grandes del País.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

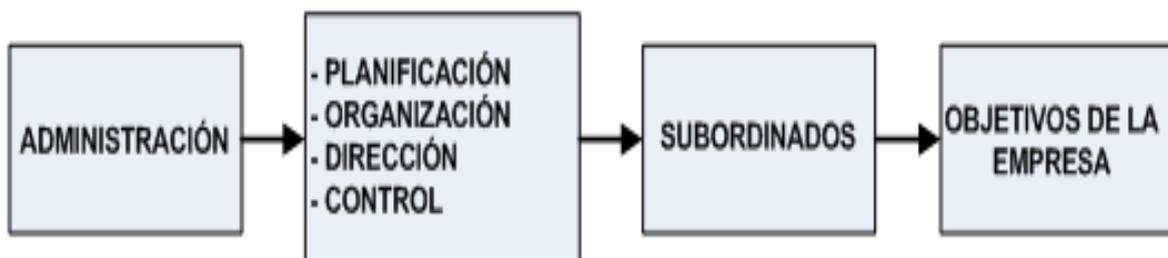
2.2.1 Proceso Administrativo

Rosenberg, (2003, p.312) “Se denomina proceso administrativo al conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la organización, orientadas al logro de los fines y objetivos, es decir el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.”

Según Chiavenato (2002), organiza el Proceso Administrativo de la siguiente manera:

Proceso Administrativo

Gráfico N° 2

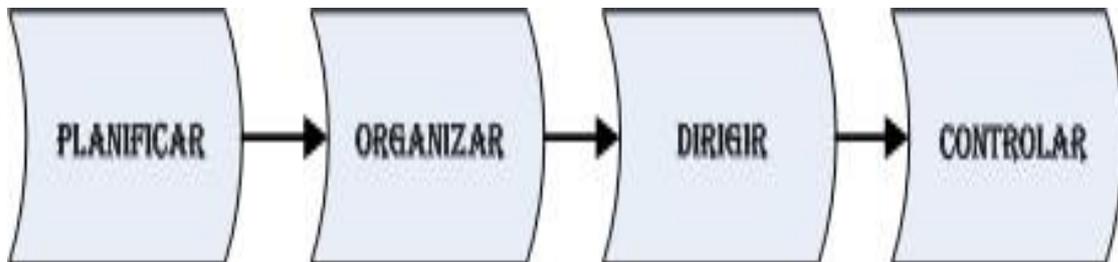


Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. Idalberto Chiavenato, 5ta Ed.

Las Funciones del Administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera:

Funciones del Administrador

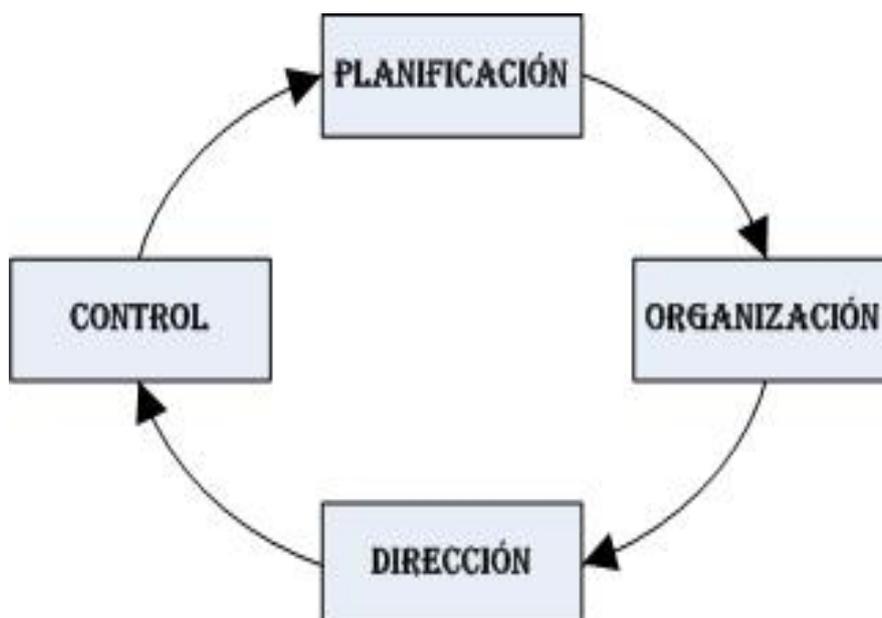
Gráfico N° 3



Ante lo acotado y mencionado anteriormente, el desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo, como se observa a continuación:

Ciclo Administrativo

Gráfico N° 4.

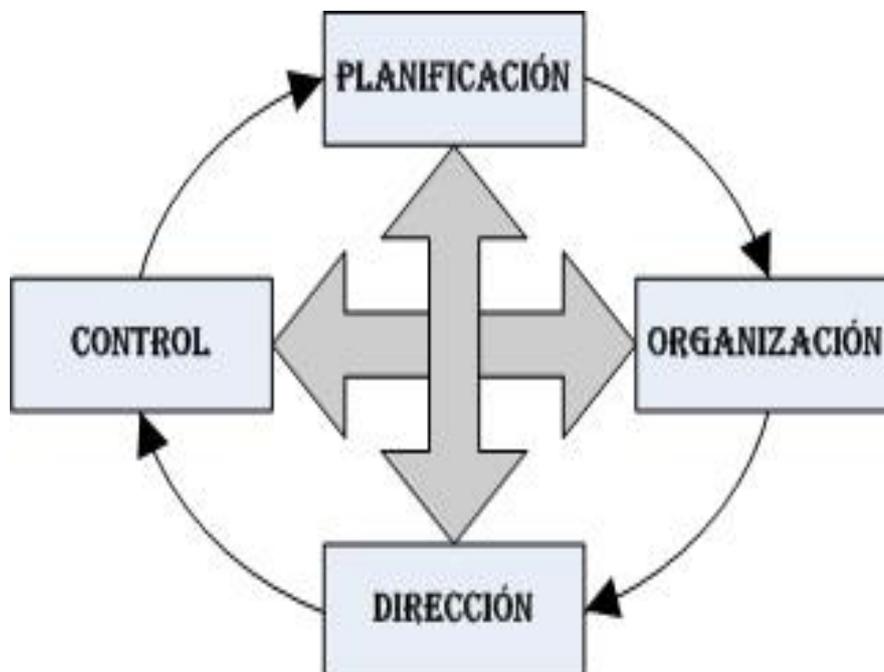


Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración Idalberto Chiavenato, 5ta Ed.

Las funciones del administrador, es decir el proceso administrativo no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto, el Proceso Administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, como se muestra en el siguiente gráfico:

Las Funciones del Administrador

Grafico N° 5

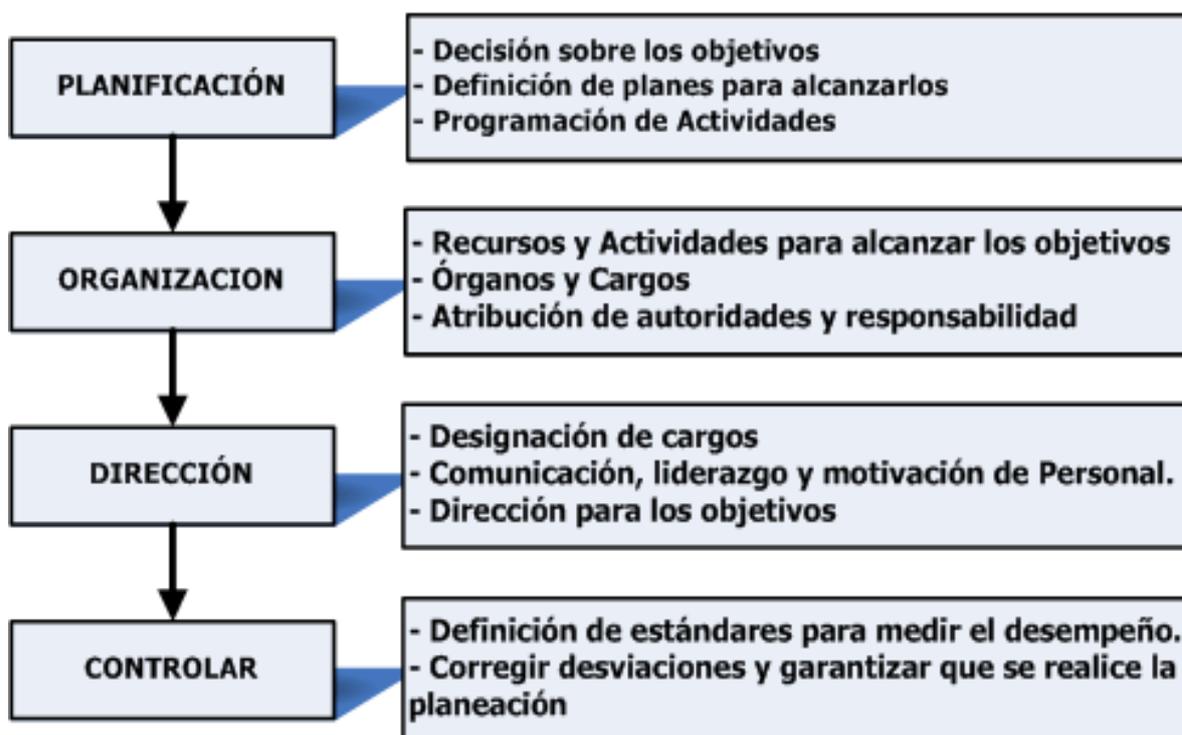


Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración, Idalberto Chiavenato, 5ta Ed.

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.

Proceso Administrativo

Gráfico N° 6



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración, Idalberto Chiavenato, 5ta Ed.

2.2.1.1 Concepto de Administración

Chiavenato, en su libro Teoría, Proceso y Práctica (2001, p.85), dice: “La administración, comprendida originalmente como la realización de un propósito

a las órdenes de alguien o simplemente como la prestación de un servicio a otra persona, amplió bastante sus objetivos. En la actualidad el administrador se encuentra en todos los niveles y en todas las áreas de la empresa moderna, así como en todos los tipos de organizaciones humanas”

Para Munch, (2002) Administración es: “Un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos.”

2.2.1.2 Enfoque de la Administración Científica

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna TGA.

Para Galván Escobedo, (2009, p.25-37), el proceso administrativo “Se define como el resultado de la integración de los elementos de la función administrativa en una serie de fases sucesivas, de forma tal que nos permita conocer si los objetivos inicialmente planteados se están cumpliendo o no”

Este proceso es flexible porque se fomenta la mejor manera de utilizarlo en forma práctica, es universal porque se lo puede aplicar sin importar el tipo de empresa, es evolutivo porque a medida que se desarrollan las etapas estas se perfeccionan, es indivisible porque cada etapa del proceso está relacionada a las demás.

2.2.2 Planificación

“La planificación es escoger y relacionar hechos para prever y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados

deseados, seleccionando objetivos y metas coherentes y medios adecuados para su ejecución” TERRY, G. (1976).

2.2.2.1 Planificación Estratégica

Humberto Serna (1994) define a la Planificación Estratégica como aquel “proceso según el cual los Administradores de una empresa, obtienen, procesan y analizan la información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de gestión administrativa con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.”

Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos.

No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

2.2.2.1.1 Direccionamiento Estratégico

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

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

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

Visión

La visión es un conjunto de ideas, algunas de ellas abstractas, que nos permite un marco de referencia de lo que la organización educativa quiere y espera ver en el futuro. Es un camino que permite a los directivos saber hacia dónde van

y por lo tanto hacia donde está encaminado su trabajo y compromiso. Se trata de una declaración amplia y suficiente de dónde queremos que se encuentre la Institución después de tres o cinco años.

Una visión debe tener los siguientes elementos:

- Es formulada por los líderes de la empresa
- Integradora
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista y posible
- Debe ser consistente
- Debe ser difundida interna y externamente

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

Misión

La Misión sirve para que la organización haga explícitos los fundamentos y principios que lo guían, señala la razón de ser de la organización. Se trata de la declaración duradera de los objetivos que a una organización le hace diferente de otra.

La misión debe definir el objetivo central a que se dedica nuestro esfuerzo y expresarse más en función del servicio que presta antes que del producto que

vende de tal manera que sirva de marco para evaluar actividades presentes y futuras.

Según Chiavenato, (2002, p.53-54) “La misión, representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir. Una definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se focaliza fuera de la empresa”

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

Objetivos

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

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

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

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

Políticas

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

Valores

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

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

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

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

Valores personales: Una parte importante de esta fase implica un examen de valores personales de los integrantes de la organización.

Valores organizacionales: Una vez analizados los valores individuales, se deben considerar los valores a que aspira la organización en general, los cuales se refleja en el comportamiento futuro de la entidad.

Estrategias

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

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

2.2.2.2. Beneficios de la Planificación Estratégica

BASSETTI. A (1997). La planificación estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva a definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de solo responder), ejerciendo control en su propio destino. Los propietarios de empresas pequeñas, directores, generales, presidentes y gerentes de muchas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la dirección estratégica.

Desde siempre, el principal beneficio de la dirección estratégica ha sido ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. Esto sigue siendo un beneficio importante de la dirección estratégica, pero los estudios de investigación indican ahora que el proceso, más que la decisión o el documento, es la contribución más importante de la dirección estratégica. La comunicación es una clave para la dirección estratégica exitosa.

Un objetivo principal del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión quizá sea el beneficio más importante de la dirección estratégica, seguida por el compromiso.

Cuando los gerentes y empleados entienden lo que la empresa hace y sus motivos, con frecuencia sienten que parte de la empresa y se comprometen a apoyarla. Esto es especialmente cierto cuando los empleados comprenden los vínculos entre su propia compensación y el rendimiento de la empresa.

Los gerentes y trabajadores se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando entienden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. Un gran beneficio de la dirección estratégica es, entonces, la oportunidad de que el proceso otorgue poder a los individuos.

El otorgamiento de poder es el acto de estimular en sentido de eficiencia de los empleados, animándolos y recompensándolos por participar en la toma de decisiones y ejercitando la iniciativa y la imaginación.

Un número cada vez mayor de empresas está descentralizando el proceso de dirección estratégica y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. La planeación descentralizada efectuada por los gerentes de línea está reemplazando al concepto de planeación por medio de un equipo centralizado.

El proceso de una actividad de aprendizaje, ayuda, educación y apoyo, no simplemente una actividad de reestructuración en el papel entre los ejecutivos de alto nivel. El diálogo en la dirección estratégica es más importante que un documento de dirección estratégica bien estructurado.

Lo peor que las estrategias pueden hacer es elaborar planes estratégicos por sí mismos y presentarlos después a los gerentes de operaciones para que lo ejecuten, pues a través de la participación en el proceso, los gerentes de línea se convierten en “propietarios” de la estrategia. La propiedad de las estrategias por el personal que debe ejecutarlas es una clave para lograr el éxito.

Aunque la toma de decisiones estratégicas adecuadas es la responsabilidad principal del propietario o director general de una empresa, también los gerentes y personal colaborados deben participar en las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia. La participación es una clave para obtener el compromiso de realizar los cambios necesarios.

Un número creciente de empresas e instituciones usa la dirección estratégica para tomar decisiones eficaces, aunque ésta no es una garantía para el éxito, ya que puede ser perjudicial si se conduce en forma caprichosa.

2.2.2.3. Proceso de Planificación Estratégica

Según el autor Welsch, Hilton y otros, (2009, p.61) La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los miembros guían de una organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos.

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿Dónde queremos ir?
- b. ¿Dónde estamos hoy?
- c. ¿A dónde debemos ir?
- d. ¿A dónde podemos ir?
- c. ¿A dónde iremos?
- d. ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

La Planeación estratégica así entendida tiene cinco componentes fundamentales: los estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoría estratégica.

2.2.3. Planificación Financiera

Para Mazón, Olsina y Aguilá, (2003, p.62-63) La planificación financiera a corto plazo se traduce en los presupuestos anuales. Los presupuestos permiten efectuar las previsiones correspondientes al primer año de un estudio de viabilidad o de un plan financiero. Tanto los planes financieros como el estudio de viabilidad suelen ser elaborados por la alta dirección de la empresa, con la colaboración de los diferentes departamentos sobre todo en lo referente a las previsiones del primer año del plan o estudio.

Los aspectos a considerar en la planificación financiera a largo plazo, determina que la empresa disponga de una información de partida clave para elaborar coherentemente dicho plan o estudio:

Disponga de un análisis estratégico

Defina los diferentes supuestos macroeconómicos, presupuestos, marketing

Determine el grado de información según horizonte temporal y necesidades de financiación: proyecciones, necesidades, proyecciones.

La planificación financiera es el proceso mediante el cual se decide:

La futura adquisición de activos

Los costos capitalizables y no capitalizables a ser incurridos

Origen de los fondos necesarios

2.2.3.1. Proceso Financiero

Las Finanzas

Para Gitman, (2000, p.3) Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar dinero. Se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, empresas y gobiernos.

Según Chiriboga, (2008, p.78) Como parte de la economía las finanzas se preocupan en dar énfasis y llevar a la práctica los conceptos económicos

teóricos. Para llegar al campo financiero debe partirse de la macroeconomía y de la microeconomía. La primera le suministra al financista conocimiento amplio acerca del sistema institucional en el cual se mueve la estructura del sistema bancario, las cuentas nacionales, las políticas nacionales internas y externas. La segunda lo ubica dentro de unos principios a nivel de empresa que deben tenerse en cuenta para lograr el éxito financiero. De manera global, la actividad financiera comprende tres funciones básicas:

La preparación y análisis de la información financiera

Determinación de la estructura de los activos y

Estudios del financiamiento de la empresa o estructura financiera.

Las finanzas se relacionan con todas las áreas de la empresa; por esta razón las decisiones que se toman tienen un reflejo financiero.

2.2.3.2. Proceso de elaboración de un plan financiero

Según Mazón, (2003 p. 62-63) la metodología que se describe a continuación, es aplicable a empresas existentes con proyectos de expansión a través de nuevas líneas de negocio, por ejemplo, (plan financiero).

En términos generales, un estudio de viabilidad o un plan financiero será viable si es coherente con los objetivos cuantitativos a largo plazo, que se ha fijado la empresa. Dado que lo más habitual es que éstos suelen ser la liquidez y los beneficios, los estudios de viabilidad o los planes financieros, normalmente serán viables si generan suficientes beneficios y liquidez.

Los pasos a seguir para poder elaborar planes financieros o estudios de viabilidad son los siguientes:

Establecimiento de la situación de partida

Elaboración de provisiones

Decisiones sobre circulante y financiación

Obtención de los resultados

Evaluación de los resultados

Diferencias y relaciones entre el proceso de planificación a largo plazo y a corto plazo

Según Mazón, (2003, p. 78-79) El proceso de planificación a largo plazo (plan financiero o estudio de viabilidad) y a corto plazo (presupuesto anual) tienen como principales diferencias las siguientes:

La planificación a largo plazo es a más de un año mientras que la planificación a corto plazo es a un año (normalmente con un desglose mensual)

La finalidad de la planificación a largo plazo es establecer objetivos cuantitativos a largo plazo mientras que el objetivo de la planificación a corto plazo es establecer objetivos cuantitativos a corto plazo.

La planificación a largo plazo es más compleja que la de corto plazo dado que cuando hablamos de previsiones a más de un año, la empresa se ve condicionada por la evolución de la competencia, del sector y de la economía en general con lo que intervienen muchas más variables que en la planificación a corto plazo.

Para establecer una planificación a largo plazo es necesaria mucha información externa a la empresa no sólo cuantitativa sino que en muchas ocasiones también cualitativa. En cambio para elaborar el presupuesto anual, la empresa se basará normalmente en información interna.

2.2.3.3 Sistema financiero

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

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

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

2.2.3.4 Intermediarios Financieros

Rosenberg, (1993, p.149) Al referirse al tema dice: “Son un conjunto de instituciones especializados en la mediación entre ahorradores e inversores, mediante la compraventa de activos en los mercados financieros.

Existen dos tipos de intermediarios financieros:

- Los bancarios, que además de una función de mediación pueden generar recursos financieros que son aceptados como medio de pago. Dentro de este grupo está el Banco de España, la Banca Privada y las Cajas de Ahorro.

- Los no bancarios, que se diferencian de los anteriores en que no pueden emitir recursos financieros, es decir, sus pasivos no pueden ser dinero. Dentro de este grupo se encuentran entre otros las entidades gestoras de la Seguridad Social, Instituciones aseguradoras, Leasing, etc.”

2.2.3.5. Políticas del Proceso Financiero

Según Suarez, (2008, p.84-87) “El conjunto de políticas está integrado por varias medidas diseñadas por el gobierno destinadas a influir sobre la marcha de la economía en su conjunto. Estos objetivos suelen ser la inflación, el desempleo y el crecimiento, junto a estos, las autoridades económicas también se preocupan del presupuesto público, las cuentas con el sector externo y el nivel de endeudamiento de nuestro país.

Los planificadores de la política económica estudian el impacto, las causas y los costos que suponen para la sociedad la inflación, así como las posibles soluciones y consecuencias de las posibles medidas a tomar. Otro factor importante de estudio es el desempleo que cuestiona para los gestores de la política económica porque el mercado de trabajo presenta unos porcentajes elevados de desempleo y las posibles medidas para tratar de reducirlo, ya que además del alto costo social, el desempleo obliga a un incremento sustancial de transferencias por parte del gobierno. El crecimiento es materia de un importante análisis por parte de los planificadores de la política económica, ya que un crecimiento considerable de la producción trae por si solo un gran aumento del consumo, ingreso real, nuevos puestos de trabajo y el bienestar general de los individuos crece.

Lo contrario ocurre cuando la economía no crece suficientemente o incluso decrece. Además de estos componentes el déficit presupuestario público, esto es, la diferencia entre el gasto público y los ingresos públicos, aparece como

una grave restricción al momento de elaborar las políticas económicas adecuadas, para el caso ecuatoriano históricamente hemos cubierto este déficit con más endeudamiento.

Este alto endeudamiento ha provocado un incremento presupuestario destinado al servicio de la deuda, y un decrecimiento del presupuesto destinado a educación, salud e inversión. Otro factor es el déficit externo, provocado por la salida de dinero por importaciones versus el ingreso de dinero por exportaciones, es decir un déficit en la balanza comercial influye en la elaboración de políticas comerciales que tiendan al incremento de las exportaciones.

Para poner en práctica las políticas macroeconómicas, las autoridades económicas emplean un conjunto de variables denominadas instrumentos de política económica, entre los que cabe destacar los impuestos, el gasto público, la cantidad de dinero y el tipo de cambio. Dependiendo de las circunstancias que experimente una economía se elaboran políticas, encaminadas a fortalecer, cambiar o ratificar políticas económicas aplicadas con anterioridad.

Frente a estas aseveraciones y tomando con objetividad las propuestas y planteamientos hechos por el presidente Gutiérrez analizaré el programa económico firmado con el Fondo Monetario Internacional que es la única fuente de planificación o de política disponible en materia económica, y a continuación, evaluaré las políticas económicas que se han cumplido y las que no, así como todo el planteamiento de propuestas colaterales que deberían ejecutarse para fortalecer el sistema de dolarización vigente”.

2.2.3.6. Gestión Financiera

Fainstein, H, (2005, p.156–157) En su libro Tecnologías de Gestión Polimodal, indica que 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 acionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

Es decir, la función financiera integra:

La determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de 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 (de manera a 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.

2.2.3.6.1 Modelos de Gestión

A continuación se exponen varios modelos de gestión porque se relacionan a la Planificación Financiera Estratégica:

El primero modelo está basado en la planificación, cuyo autor es Juan José Fuentes Romero, (2007, p.96) quien argumentando a la planificación como selección de las mejores vías de acción dice: “Planificar es elegir, de modo que

a partir de una situación nueva y que vemos como posibilidad real en cuanto a qué va a llegar nuestra biblioteca, lo procedente es plantearnos las diferentes propuestas de acción. Si somos capaces de dividir cada propuesta en sus diferentes elementos componentes, seremos capaces, mediante la oportuna comparación y confrontación entre dichas propuestas, de decir cuál es la que en cada momento concreto nos parece más adecuada en función, siempre, de los objetivos que pretendamos conseguir.”

El segundo modelo se acopla al proceso de organización documental de la autora Ana María Martínez Tamayo, quien la define como: “la organización del documento como la descripción de documentos, su contenido, características y propósitos y la organización de estas descripciones de modo que dichos documentos o los mensajes que ellos contienen. La organización del conocimiento abarca todo tipo de métodos de indización, resumen, catalogación, clasificación, gestión de registros, bibliografía y la creación de bases de datos textuales o bibliográficos, para la recuperación de la información”

El tercer modelo hemos visto conveniente anotar porque tiene un enfoque de una gestión organizacional basada en cambios estructurales, en donde se introduzcan nuevos paradigmas en la organización, los procesos y los servicios del área financiera, especialmente de presupuesto. En ese contexto el modelo de gestión que nos va a servir para la parte organizativa de la Auditoría Integral que se propone en el capítulo cuarto es el que indica el autor Idalberto Chiavenato, (2002, p.478 – 479), quien al hablar del modelo de cambio estructural, dice:

“El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal (como cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, como el financiero, rutinas y procedimientos de trabajo, en la contabilidad, en el presupuesto, alteraciones en el proyecto de trabajo, como enriquecimiento o aplicación del cargo, etc.) y cambios en el comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales, e intergrupales, etc.), conjuntamente. Hay fusión de dos tendencias, el estudio de las organizaciones:

el estudio de la estructura administrativa o financiera, por una parte, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, por el otro, integrados a través de un tratamiento sistémico.”

2.2.4 Indicadores Financieros

Loring, (2001, p.187-191) dice: “Representan relaciones entre magnitudes expresadas en unidades monetarias procedentes de las cuentas del balance, entre sí mismas, o de éstas con las de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Clasificación:

Rentabilidad: Comparación del resultado con distintas partidas del balance o de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Rendimiento: Comparación de la cifra ingresos o cifra de negocios con las distintas partidas del balance.

Circulación: Medición del número de rotaciones por período de tiempo. Tienen el numerador un valor de flujo (ventas, compras); y el denominador un valor de fondo (existencias y deudores).

Período de Maduración: Mide la duración del tiempo que el flujo financiero está detenido en las diferentes masas del activo. El numerador es el tiempo medido en días, semanas o meses. Es conveniente tomar el año comercial (360 días) en el caso de los clientes y los proveedores; y el del año laboral (alrededor de 300 días dependiendo de la legislación laboral) en el caso de las materias primas, productos terminados y productos Semi-terminados. El denominador está constituido por las rotaciones calculadas en los ratios de circulación.

Estructura: Miden la estructura porcentual tanto del activo y del pasivo por el activo total y el pasivo total, respectivamente.

Solvencia: Capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones, ya sea a corto o a largo plazo. Para ello se comparan las masas financieras del activo con las del pasivo.

Cobertura: Compara entre si dos magnitudes, de las cuales la situada en el numerador, por lógica financiera, tiene como destino prioritario cubrir el importe de la magnitud situada en el denominador.

2.2.4.1 Índices de rentabilidad

Rentabilidad de la Empresa: El numerador está constituido por el beneficio de explotación (ingresos de explotación menos gastos de explotación) que es el auténtico beneficio antes de intereses e impuestos.

El denominador será el activo productivo, deducidas las amortizaciones y provisiones, es decir, el activo neto, también se han deducir aquellas inversiones que no contribuyen a generar el beneficio bruto, como las inversiones financieras. Se ha de tomar el activo inicial del ejercicio que coincide con el activo final del ejercicio anterior.

Mide la rentabilidad del negocio empresarial en sí mismo.

Rentabilidad del Capital: El numerador está constituido por el beneficio del ejercicio (beneficios después de impuestos) que el beneficio del capital.

El denominador por los fondos propios del ejercicio. Se han de tomar los recursos propios iniciales del ejercicio que coinciden con los recursos propios finales del ejercicio anterior.

Mide la rentabilidad del patrimonio propiedad de los accionistas, tanto del aportado por ellos, como el generado por el negocio empresarial.

2.2.4.2 Indicadores de solvencia

Situación Neta: El numerador está constituido por el activo total neto. El denominador está constituido por el exigible total, ya sea a largo o corto plazo. Mide lo que llamamos la solvencia, según la cual la empresa es solvente si sus activos son superiores a su endeudamiento. Dato que la solvencia se calcula a partir de los valores reales que se obtendrían por la venta del activo total.

Liquidez: El numerador está constituido por el activo circulante: existencias. Deudores inversiones financieras temporales y disponible. El denominador está constituido por los acreedores a corto plazo, más los vencimientos en el ejercicio de los créditos a largo plazo.

Mide el grado en que los derechos de los acreedores a corto plazo están cubiertos por activos que pueden convertirse en efectivo en un periodo correspondiente al vencimiento del exigible.

Prueba Ácida: La prueba ácida es uno de los indicadores financieros utilizados para medir la liquidez de una empresa, para medir su capacidad de pago. Uno de los elementos más importantes y quizás contradictorios de la estructura

financiera de la empresa es la disponibilidad de recursos para cubrir los pasivos a corto plazo.

Se considera de gran importancia que la empresa disponga de los recursos necesarios en el supuesto que los acreedores exijan los pasivos de un momento a otro. Por lo tanto, la empresa debe garantizar que en una eventualidad así, se disponga de los recursos sin tener que recurrir a financiamiento adicional, precisamente para cubrir un pasivo. Para determinar la disponibilidad de recursos que posee la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo, se recurre a la prueba ácida, la cual determina la capacidad de pago de la empresa sin la necesidad de realizar sus inventarios.

La disponibilidad de efectivo o bienes y derechos fácilmente convertibles en efectivo de la empresa está representada por el efectivo, las inversiones a corto plazo, la cartera y los inventarios. La prueba ácida excluye los inventarios, por lo que solo se tiene en cuenta la cartera, el efectivo y algunas inversiones.

La razón por la que se excluyen los inventarios, es porque se supone que la empresa no debe estar supeditada a la venta de sus inventarios para poder pagar sus deudas. Esto es especialmente importante en aquellas empresas en la que sus inventarios no son de fácil realización o en empresas en decaimiento comercial, que por su situación no pueden garantizar una oportuna venta, por lo que tampoco podrán garantizar un oportuno pago de sus deudas si están “garantizadas” con inventarios.

Tesorería: El numerador está constituido por el disponible: caja, bancos, efectos a cobrar, inversiones financieras temporales. Estas dos últimas masas financieras se incluyen con la condición de que realmente puedan ser consideradas como disponibles, por el hecho de ser convertibles en dinero de forma cuasi inmediata.

El denominador está constituido por las cantidades a pagar antes los 30 días. Mide la holgura de la tesorería por hacer frente a los vencimientos inmediatos, con independencia de cualquier riesgo en la circulación financiera”.

2.2.5 Sistema de Gestión de Cobranzas

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

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

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

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

¹La cobranza descansa sobre tres pilares fundamentales:

Cliente – Producto – Cobrador

Cliente: Capacidad de Pago, Autoridad, Necesidad

¹ (www.info@gestiondecobranzas.com)

Producto: Origen, Características, Beneficios

Cobrador: Actitud, Capacidad y Aptitud

Que es cobrar “Es persuadir al socio antes, durante y después de la cobranza”, con argumentos y razones de las ventajas que le traerá en el futuro el pago oportuno: más crédito y mejores condiciones.

Experiencias Exitosas

Ejemplos: Priorizar cobros de acuerdo a montos, garantías, riesgo del sector al que pertenece y desplazamiento de los días de mora.

Construcción de mapas de riesgos. A partir de la información generada por los créditos que entran en mora, para establecer características que permitan la definición de los perfiles del público objetivo para la colocación, al igual que reevaluar el scoring actual de aprobación.

Campañas donde se muestran los beneficios que genera el pago oportuno de las obligaciones. Ej. Los morosos pierden beneficios, entregar un manual del buen pago, en general, concienciar al cliente sobre los beneficios de pagar a tiempo y sobre los problemas de no cancelar.

Beneficios

Mejorar la rentabilidad de la institución (económica y social)

Mejorar la calidad crediticia (Minimizar Cartera Vencida)

Eficiencia operativa

Generar reservas adecuadas y anticipar requerimientos de capital

Desarrollar plataforma para un sano crecimiento de la cartera crediticia

Por cobranza podemos entender como la gestión que realiza una entidad de intermediación financiera ante sus prestatarios a fin de lograr la recuperación de los créditos y así controlar y mantener la calidad de su cartera y el riesgo institucional. Puede involucrar acciones administrativas y/o judiciales.

En toda operación de crédito se halla implícita la posibilidad de que un crédito otorgado no sea cancelado en el tiempo y formas convenidas. Esto se conoce como riesgo crediticio.

Una gestión de cobranzas, para que sea efectiva, debe tomar en cuenta el contacto, la comunicación y el entorno de negocio. Estos aspectos producen información que debe ser bien administrada y rápidamente canalizada para producir efectividad en cada gestión que se emprende.

Para gestionar el cobro de deudas en mora es aconsejable que primero la entidad se encuentre bien organizada. Para hacerlo, se debe conocer:

- 1) Su Empresa
- 2) Sus productos
- 3) Su Industria
- 4) El flujo operativo del negocio.
- 5) La tecnología que utilizan para administrar la información.

Estas cinco claves conforman la estructura básica para iniciar una Gestión de Cobranzas exitosa.

Las acciones a seguir para la recuperación del crédito en forma oportuna, son las siguientes:

La mejor estrategia de recuperación efectiva es realizar un correcto análisis crediticio previo.

Dar seguimiento a partir del desembolso, sobre la evolución del negocio y el destino de la inversión.

Monitorear el valor y mantenimiento de las garantías.

Monitorear permanentemente al negocio, inclusive si no hay retrasos en el pago de las respectivas cuotas, a fin de identificar potenciales problemas que afecten la capacidad de pago del negocio.

Estar pendiente de las amenazas externas al negocio: sector económico, situación política del país, índices inflacionarios, fluctuación de la moneda, desastres naturales, etc.

Finalmente se debe tener presente las dos siguientes reglas de oro para los Créditos:

“No existen malos clientes, sino créditos mal evaluados”

“En los créditos se deben financiar negocios y no financiar problemas”.

2.2.5.1. La Morosidad

“La morosidad o mora es el retraso en el cumplimiento de una obligación, de cualquier clase que esta sea.

Una cuenta se halla en mora cuando el prestatario se halla atrasado en el cumplimiento de sus cuotas exigibles, y ello ocurre cuando el pago no se recibe en la fecha del vencimiento que aparece en la factura, cupón de pago o en el contrato suscrito”.²

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

La morosidad de la cartera de crédito implica:

No generar ingresos financieros.

² (www.terra.d/finanzas/index.cfm)

Disminuye el margen financiero.

Requerimiento mayor de provisiones.

Incremento de gastos operativos (recuperación de cartera-tiempo y costo)

Desgaste físico del personal

Entre las principales razones para la morosidad se pueden señalar las siguientes:

Falta de análisis del entorno.

Deficiencia en el análisis de crédito.

Falta de políticas y procedimientos.

Sistema de información deficiente.

Seguimiento y control de cartera inoportuno e inadecuado.

Insuficiente información del socio o cliente.

Falta de investigación sectorial.

Deficiente identificación de riesgos.

2.2.5.2. Seguimiento y control de la morosidad

Se tendrá presente que más que juzgar el riesgo de la operación crediticia, debe juzgarse el riesgo de la unidad familiar y el negocio. Por tanto, de la interrelación analista de crédito y cliente, dependerá la real posibilidad de recuperación de los créditos.

La finalidad del seguimiento es mantener un bajo nivel de morosidad que no afecte la rentabilidad de la cartera ni los niveles de liquidez de la Institución crediticia.

2.2.5.3. Cooperativismo

De acuerdo a la Ley orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario, (2010, p. 3) Se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.

Las disposiciones de la presente Ley no se aplicarán a las formas asociativas gremiales, profesionales, laborales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras, cuyo objeto social principal no sea la realización de actividades económicas de producción de bienes o prestación de servicios.

Tampoco serán aplicables las disposiciones de la presente Ley, a las mutualistas y fondos de inversión, las mismas que se regirán por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Ley de Mercado de Valores, respectivamente.”(p. 3)

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 HIPÓTESIS GENERAL

La implementación de la planificación estratégica financiera de recuperación de la cartera vencida permitirá disminuir la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-Tena Ltda., a partir del año 2010.

2.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Mediante la planificación financiera se logrará mejorar la gestión en el otorgamiento de los créditos cuando exista un proceso técnico de la cobranza.

La morosidad se controlará cuando existan funciones determinadas al personal del área de recuperación de la cartera de crédito.

2.4 VARIABLES

2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Planificación estratégica financiera

2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Disminución de la Morosidad

2.4.3. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Cuadro No. 2

Variables y conceptos	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
INDEPENDIENTE Planificación estratégica financiera Proceso mediante el cual se proporciona una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la	Diagnóstico Financiero	Diagnóstico interno Diagnóstico Externo	¿Se ha realizado en el año 2011 un diagnóstico?	Entrevista a Gerencia, utilizando una guía de entrevista Encuesta a Directivos, socios y
	Direccionamiento estratégico	Misión, Visión, Objetivos, Políticas, Principios, Valores, Prioridades de la organización	¿Se ha establecido en la Cooperativa la planificación estratégica financiera?	

empresa para alcanzar su objetivo, traducidas a cifras financieras para futuras necesidades	Plan de recuperación de la cartera de crédito	Organización interna del área de cartera Flujogramas de actividades	¿Existe una área de cartera en el orgánico estructural? ¿Existen funciones entregadas al personal de cartera?	empleados, utilizando un cuestionario
	Plan estratégico financiero	Presupuesto de cartera	¿Se elabora un presupuesto operativo para conocer el monto anual de los créditos?	
DEPENDIENTE: Morosidad Retraso en el cumplimiento de una obligación de créditos, de cualquier clase que estos sean.	Informes de crédito y cartera	Índices de morosidad Índices señalados por la Superintendencia Monto de morosidad	¿Se conoce el monto de préstamos morosos? ¿Cuáles son los índices señalados por la Superintendencia de Bancos? ¿Se determina los montos de morosidad?	Entrevista a Gerencia Encuesta a Directivos, socios y empleados

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente tesis sobre el tema “Planificación Estratégica Financiera de recuperación de la cartera vencida para disminuir la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-TENA LTDA. Se aplica el paradigma cuáli-cuantitativo, teniendo predominio el enfoque cualitativo.

Se denomina cualitativo porque la investigación se conduce hacia el análisis de la problemática estudiada, interpreta los datos que se recoge en la entrevista y encuesta y en el último capítulo se llega hacia la propuesta que permite mediante algunas fases controlar de mejor manera los recursos económicos y financieros, especialmente la morosidad que es el problema central de la tesis.

También es cualitativo porque se expresa criterios, se hace análisis e interpretaciones, se recoge el criterio de directivos, empleados y socios para trabajar en el cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación.

Es cuantitativo porque se recoge algunos datos medidos en moneda nacional y también porque se hace una encuesta y ha sido necesario someterlo a tabulación e interpretar los porcentajes que se ha obtenido en cada alternativa de pregunta.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se aplica es de campo, bibliográfica y documental.

Investigación de Campo:

Se realizó en el mismo lugar donde se producen los acontecimientos, es decir en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-TENA LTDA. Para recopilar información necesaria para el análisis interno y también para realizar las encuestas al personal y directivos que trabajan en las diferentes áreas, cuyos resultados aportarán a conocer mejor la realidad en que se desenvuelve el manejo del efectivo y a llegar a conclusiones que aporten a realizar el planteamiento del sistema de control de acuerdo a las necesidades internas.

Investigación Bibliográfica – Documental:

Porque se ha procedido hacer consultas mediante una amplia revisión de libros sobre el tema Planificación Estratégica Financiera y la morosidad.

Investigación Aplicada y Factible: porque se orienta a resolver un problema práctico y es de fácil aplicación.

Población y Muestra

Tiene una población que comprende únicamente la Agencia Tena de la Cooperativa y son: Representantes Principales, Jefe de Agencia, Empleados y Socios que son las personas a las que se va a investigar. Para los socios se establece la muestra porque el número es muy elevado y se expone a continuación:

Cuadro del número de personas a investigar

Cuadro No. 3

PERSONAS	NÚMERO
Representantes Principales	8
Jefe de Agencia	1
Empleados	18
Socios	18.400
TOTAL	18.427

El tamaño de la muestra de los socios de la Cooperativa se ha determinado aplicando la siguiente fórmula:

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población a investigar o universo

Z = Se calcula a través del nivel de confianza deseado (95%); Z = 1.96

p = Valor máximo de probabilidad de que el evento ocurra

q = Valor máximo de probabilidad de que el evento no ocurra

e² = Error admisible máximo

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,90 * 0,10 * 18.400}{(0,05)^2(18.400 - 1) + (1.96)^2 * 0,90 * 0,10}$$

$$n = \frac{3.84 * 0,90 * 0,10 * 18.400}{0.0025 * 18.399 + 3.84 * 0,90 * 0,10}$$

$$n = \frac{6.359,04}{46,3775}$$

n = 137 socios

El tamaño de la muestra es de 137 socios que serán investigados mediante la aplicación de una encuesta. Haciendo la demostración de la muestra quedaría así:

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA A INVESTIGAR

Cuadro No 4

Personas a investigar	Número
Representantes Principales	8
Jefe de Agencia	1
Empleados	18
Socios	<u>137</u>
TOTAL	164

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Método Analítico-Sintético

Nos permite analizar la situación actual en que se encuentra la cooperativa dentro de la planificación financiera y la morosidad, con sus múltiples relaciones con otros componentes de la contabilidad. La síntesis permite unir las partes que han sido analizadas y descubrir las características esenciales para hacer el marco propositivo.

Método Inductivo-Deductivo

Los casos particulares que se generan el movimiento de ingresos y egresos de efectivo se conduce hacia un conocimiento más general que es el control interno. Lo deductivo es una conclusión a la que se llega a partir de las propiedades que tienen cada uno de los elementos del flujo de dinero, generalizando hacia el cumplimiento del objetivo propuesto. Este método aporta en la idea a defender para su planteamiento.

Método Histórico- Lógico

Se analiza la trayectoria de la cooperativa y su evolución, poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo hasta hallar el conocimiento más profundo y que significa la esencia y solución al problema.

3.4.2 TÉCNICAS

- **Observación directa**

Dentro de la cooperativa se puede observar cómo se realizan los movimientos del efectivo, las relaciones interpersonales, cómo se desenvuelven las relaciones con los socios, cuál es el papel que cumple la cooperativa en el entorno y cómo es el proceso de la administración del dinero.

- **Entrevista**

Se aplicará al señor Jefe de Agencia para conocer cuáles son sus criterios respecto a la Planificación Financiera y la morosidad.

- **Encuesta**

Se aplicará encuestas dirigidas a todo el personal directivo, empleados y socios.

3.4.3 INSTRUMENTOS

- **Fichaje**

Sirve para recoger los datos generales de la observación directa dentro de la cooperativa, en las relaciones interpersonales y con el entorno.

- **Guía de Entrevista**

Para realizar la entrevista nos sirve la Guía porque van anotadas todas las preguntas que se realizarán al señor Jefe de Agencia.

- **Cuestionario**

Para anotar las preguntas que van a servir en la encuesta y que permiten contar con la opinión de la población investigada que son empleados y socios.

3.5. INTERPRETACIÓN DE DATOS

Los resultados obtenidos se presentan resumidos en los cuadros y gráficos siguientes:

GUÍA DE ENTREVISTA AL ING. HENRY BERNYS ULLOA,
JEFE DE AGENCIA DE LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE-TENA LTDA.



ENTREVISTA CON FINES DE CARÁCTER ACADÉMICO

¿La Agencia que usted dirige dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-PASTAZA LTDA. tiene cartera vencida?.

En el sector en donde se encuentra ubicada la Cooperativa los socios se dedican en su mayoría a la agricultura y viven en lugares muy lejanos y a veces son horas de trayecto en donde los empleados no tienen facilidad de acceder y esos créditos por no tener un seguimiento efectivo si caen en mora.

¿Existe en la Cooperativa Planificación Estratégica Financiera?

No. Lo que existe no es Planificación Estratégica Financiera, pero a nivel de toda la Cooperativa si se ha hecho Planificación para cada año.

¿Usted como Jefe de Agencia del Tena toma decisiones relacionadas con las finanzas?

Bueno, eso ya se planifica y no es mi función por lo tanto yo me sujeto a las decisiones que se toman en la matriz. Bueno, si hay algunas limitaciones que vuelven lentos los trámites.

¿Cree usted que el personal que atiende créditos está capacitado?

Si, en parte, porque a veces tienen que viajar al Puyo para poder recibir la capacitación y por otro lado aquí no lo hacemos.

¿Qué índice de morosidad registra la CACPE-TENA y queremos saber si hay un seguimiento?

En el último año salieron los informes financieros y nos dimos cuenta que ha aumentado un poco y en la actualidad poseemos un índice de morosidad del 6.5% sabiendo eso sí, que no podemos pasarnos del 2% porque eso es peligroso, pero ya les digo que una de las dificultades es a veces el clima y la distancia en donde se encuentran los socios, por otro lado también es a veces la situación económica. Bueno ha existido problemas en el cobro aunque a si se insiste para que paguen.

¿El nivel directivo entrega políticas que permitan una pronta recuperación de la cartera vencida?

No de manera continua

¿Qué cantidad de socios existen en la Agencia y cuántos mantienen créditos?

Los socios a diciembre de 2012 en la Agencia Tena, son 18.553 de los cuales 1486 mantienen créditos.

¿Puede usted calificar la cobertura de la Cooperativa en la zona?

Yo creo que es poca la cobertura pero el problema es la dificultad de hacer publicidad y esto impide que nos conozcan, sin embargo vamos creciendo aunque lo hacemos con lentitud.

¿Cree usted que la Planificación Estratégica Financiera permitirá mejorar la recuperación de la cartera vencida para disminuir la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-TENA LTDA.?

Sí. La planificación Estratégica Financiera permite saber lo que debemos hacer y somos evaluados mediante los indicadores de acuerdo a lo que estaba planificado hacer, por lo tanto es importante.

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

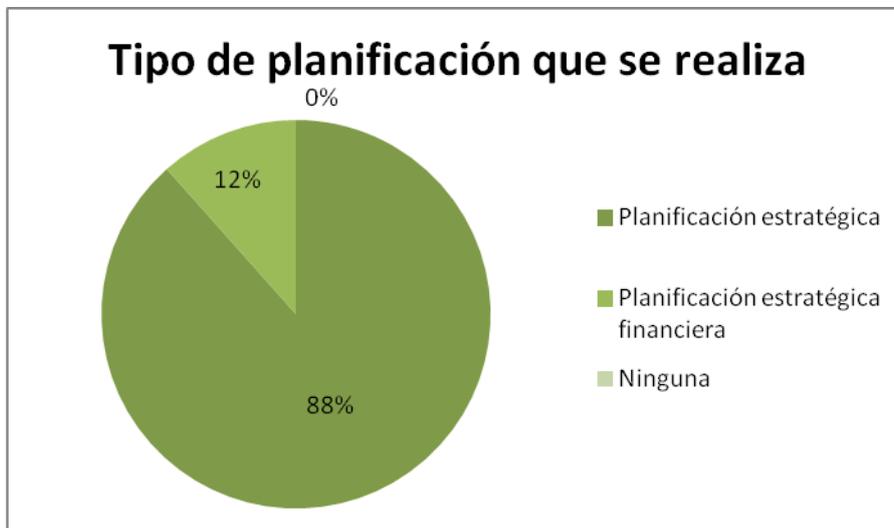
**ENCUESTA A LOS REPRESENTANTES PRINCIPALES Y EMPLEADOS DE
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE-TENA LTDA.**

1.- ¿Qué tipo de planificación se realiza en la Cooperativa?

Cuadro No 5

Tipo de planificación que se realiza		
Alternativas	No. de encuestados	Porcentaje
Planificación estratégica	23	88 %
Planificación estratégica financiera	3	12 %
Ninguna	0	
TOTAL	26	100%

Gráfico No 7

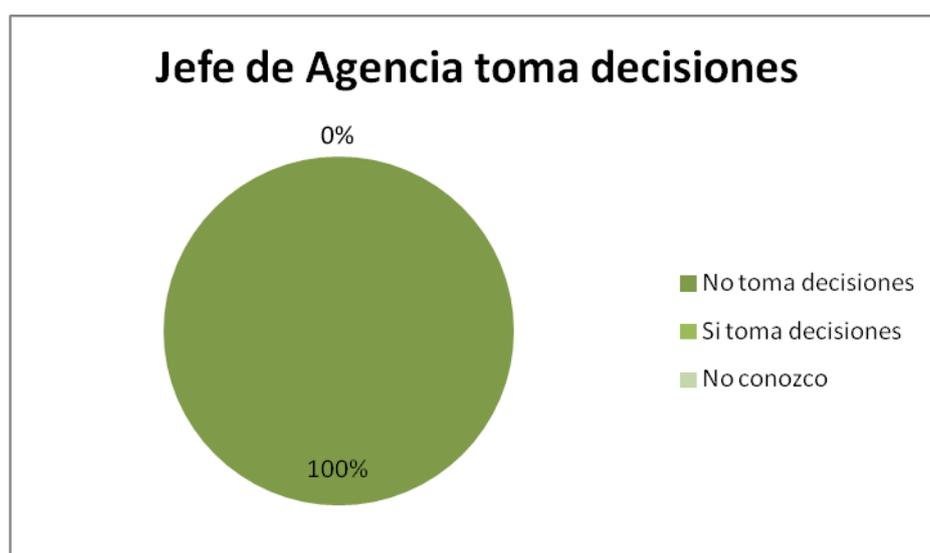


INTERPRETACIÓN: En la encuesta realizada a los Representantes principales y empleados se les preguntó qué tipo de planificación se realiza en la Cooperativa y los encuestados manifestaron en el 88% que se realiza planificación estratégica y el 12% cree que es planificación estratégica financiera.

2.- ¿Conoce usted si el Jefe de Agencia toma decisiones sobre las finanzas?

Jefe de Agencia toma decisiones		
Alternativas	No. de encuestados	Porcentaje
No toma decisiones	26	100 %
Si toma decisiones	0	0 %
No conozco	0	0 %
TOTAL	26	100%

Gráfico No 8

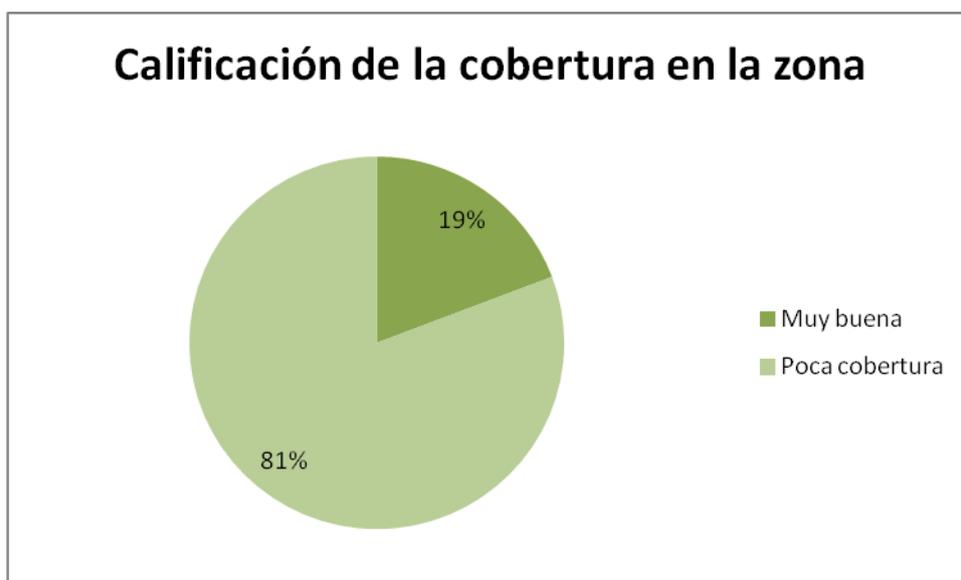
**INTERPRETACIÓN:**

Los Representantes Principales y empleados al ser preguntados si conocen que el Jefe de Agencia toma decisiones sobre las finanzas, el 100% responden que no. Por lo tanto esto puede originar una colocación de créditos muy lenta.

3.- ¿Puede usted calificar la cobertura de la Cooperativa en la zona?

Calificación de la cobertura en la zona		
Alternativas	No. de encuestados	Porcentaje
Muy buena	5	19 %
Poca cobertura	21	81 %
TOTAL	26	100%

Gráfico No 9



INTERPRETACIÓN:

A través de las encuestas que se aplicó a representantes principales y empleados, se les solicitó que calificaran la cobertura de la Cooperativa en la zona y el 81% dijo que era poca, mientras que el 19% opina que es muy buena.

4.- ¿Cuáles cree usted que son las razones para que exista morosidad?

Cuadro No 8

--

Razones de la existencia de morosidad		
Alternativas	No. de encuestados	Porcentaje
Mala calificación de los créditos	7	27 %
No hay personal suficiente	6	23 %
Falta de seguimiento permanente	12	46 %
Lejanía de los domicilios de los socios	1	4 %
TOTAL	26	100%

Grafico N.10



INTERPRETACIÓN:

En la encuesta realizada a los representantes principales y empleados se les investigó cuáles son las razones de la existencia de la morosidad y el 46% indica que es la falta de seguimiento permanente, el 27% dice que es la mala calificación de los créditos, el 23% indica que es porque no hay personal suficiente y apenas el 4% indica que es debido a la lejanía de los domicilio de los socios.

5.- ¿Cree usted que la Planificación estratégica financiera permitirá reducir la morosidad?

Cuadro No 9

La planificación estratégica financiera reduce la morosidad		
Alternativas	No. de encuestados	Porcentaje
SI	26	100 %
NO	0	0
NO CONOZCO	0	0
TOTAL	26	100%

Gráfico No 11



INTERPRETACIÓN: Al ser consultados los representantes principales y empleados si la planificación estratégica financiera reduce la morosidad, el 100% indica que sí. Esto significa que es positivo el planteamiento de la hipótesis porque la investigación así lo determina.

6.- ¿Al personal de la cooperativa se han asignado funciones por escrito?

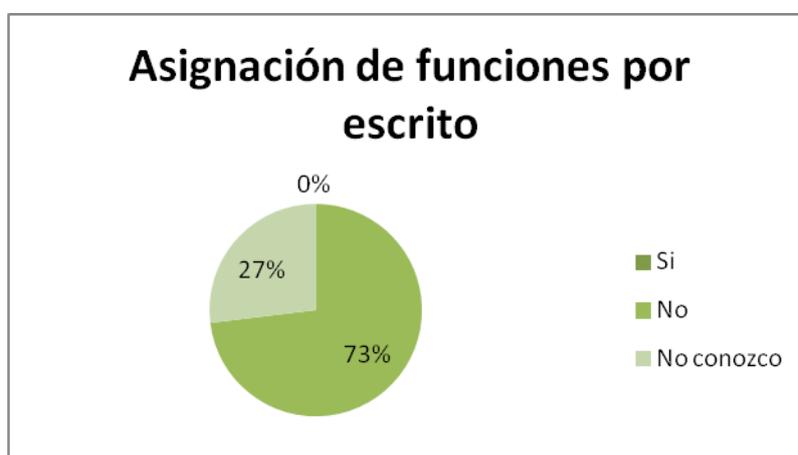
Cuadro No

10

Asignación de funciones por escrito

ALTERNATIVAS	Nº de encuestados	Porcentaje
Si	0	0%
No	19	73 %
No conozco	7	27 %
TOTAL	26	100%

Gráfico No 12



INTERPRETACIÓN: Mediante la aplicación de las encuestas a los representantes principales y empleados se les consultó si se entregan las funciones por escrito al personal, el 73% respondieron que no, el 27% no conoce. Esto es inadecuado para la cooperativa porque no conocen las funciones que deben cumplir.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CACPE LTDA.

1.- ¿Cómo califica usted la atención de los empleados?

Cuadro No 11

--

Atención de los empleados		
Alternativas	Nº encuestados	Porcentaje
Deficiente	08	6%
Buena	12	9%
Muy Buena	108	78%
Excelente	9	7%
TOTAL	137	100%

Gráfico No 13



INTERPRETACIÓN: Cuando se les encuestó a los socios y se les consultó respecto a la atención que recibe por parte de los empleados, el 78% responde que es muy buena, el 9% manifiesta que buena, el 7% dice que es excelente y el 3% afirma que es deficiente.

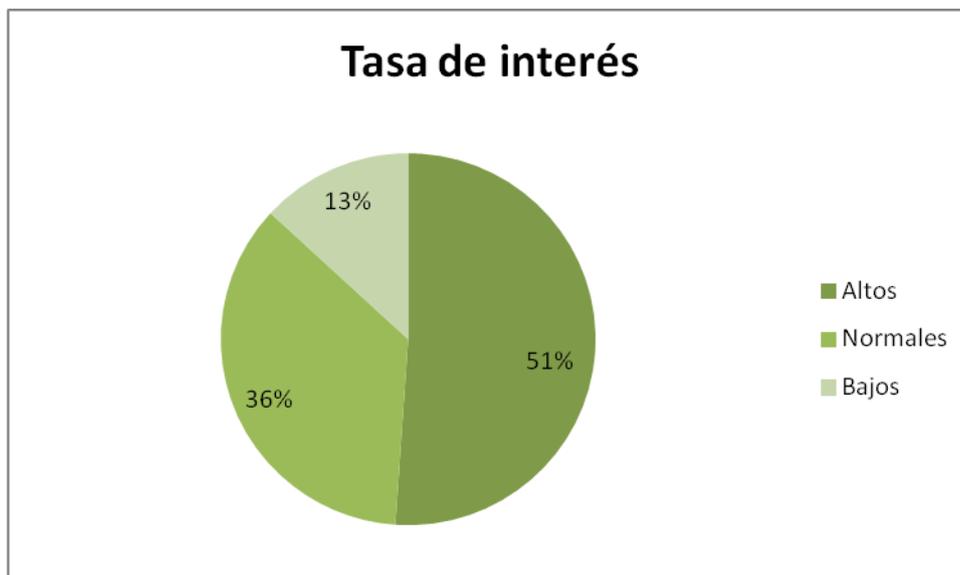
2.- ¿Los intereses que cobra la Cooperativa considera usted que son?

Cuadro No 12

Tasas de interés		
Alternativas	Nº encuestados	Porcentaje
Altos	70	51 %

Normales	49	36 %
Bajos	18	13 %
TOTAL	137	100%

Gráfico No 14



INTERPRETACIÓN:

En la encuesta realizada a los socios se pregunta respecto a las tasas de interés, el 51% manifiesta que son altas, el 36% responde que son normales y el 13% dice que son bajos.

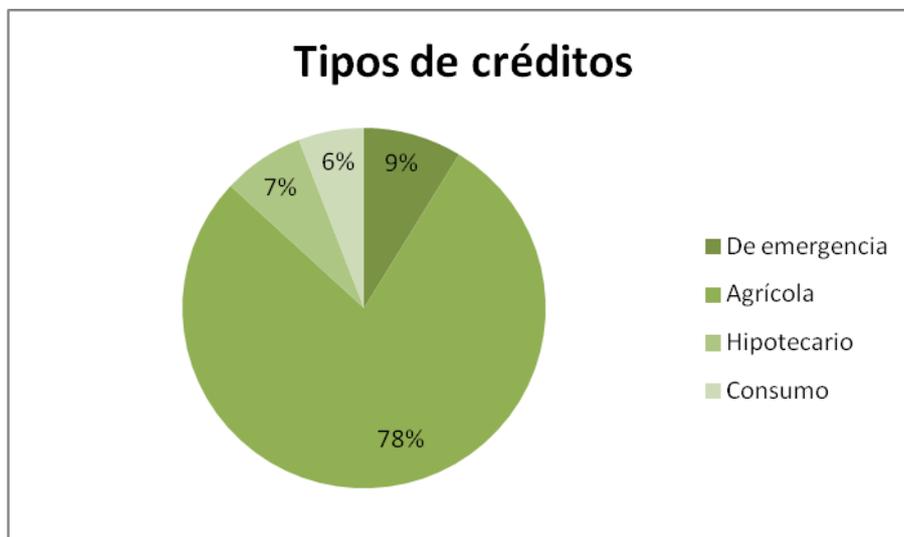
3.- ¿Si usted ha realizado créditos indique de que tipo?

Cuadro No 13

Tipos de Créditos		
Alternativas	Nº encuestados	Porcentaje
De emergencia	12	9%
Agrícola	107	78%
Hipotecario	10	7 %

Consumo	8	6 %
TOTAL	137	100%

Gráfico No 15



INTERPRETACIÓN:

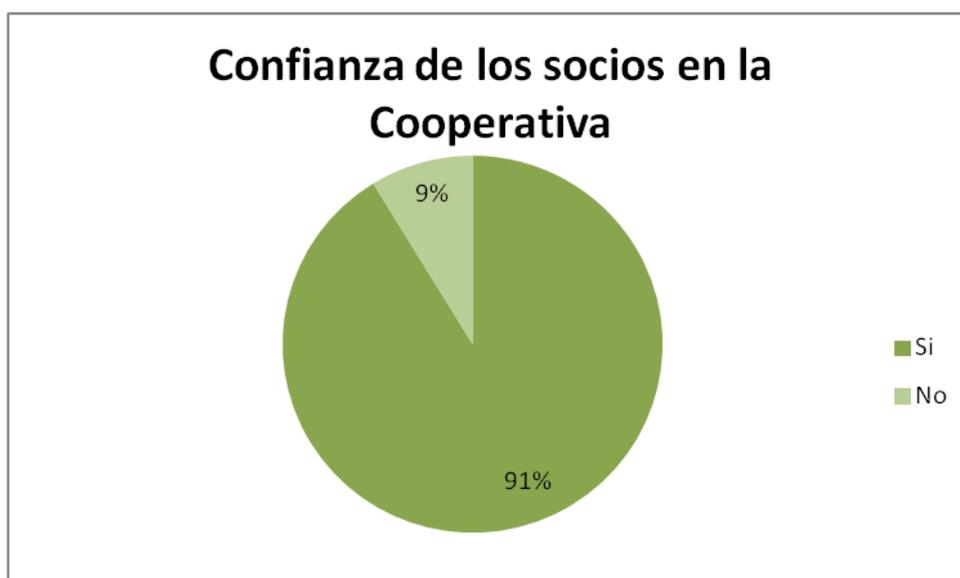
En la encuesta aplicada a los socios se pregunta qué tipo de crédito han realizado el 78% contesta crédito agrícola, el 9% manifestó crédito de emergencia, el 7% respondió crédito hipotecario y el 6% dice el crédito de consumo. Esto confirma que los socios están por su lugar de trabajo acceden más a los créditos agrícolas.

4.- ¿Usted como socio tiene confianza en la cooperativa?

Cuadro No 14

Confianza de los socios en la cooperativa		
Alternativas	Nº encuestados	Porcentaje
Si	125	91%
No	12	9 %
TOTAL	137	100%

Gráfico No 16



INTERPRETACIÓN:

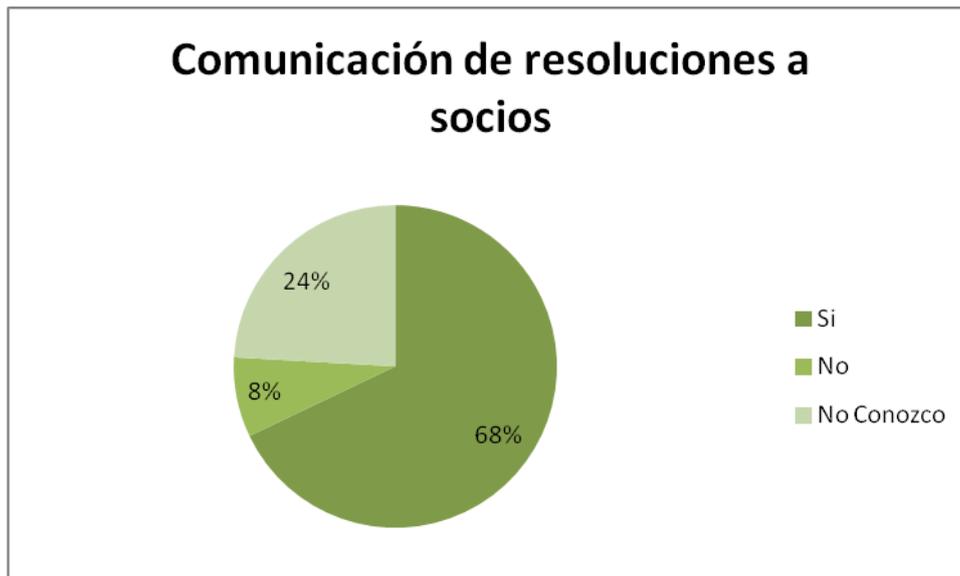
En la encuesta realizada a los socios se preguntó si existe confianza en la cooperativa el 91% dice que sí y el 9% responde que no. Por lo tanto existe un porcentaje alto de confiabilidad.

5.- ¿Las resoluciones internas y que benefician a los socios, son comunicadas?

Cuadro No 15

Comunicación de resoluciones a socios		
Alternativas	Nº encuestados	Porcentaje
Si	93	68%
No	11	8%
No Conozco	33	34%
TOTAL	137	100%

Gráfico N0 17



INTERPRETACIÓN:

Mediante la aplicación de las encuestas a los socios se preguntó si las resoluciones internas y que benefician a los socios, son comunicadas, el 68% responde que sí, el 34% manifiesta que no conoce y el 8% afirma que no.

3.6. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis general planteada en la investigación se refiere a la implementación de la planificación estratégica financiera de recuperación de la cartera vencida permitirá disminuir la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-Tena Ltda., a partir del año 2010.

Se trata de verificar tomando en cuenta los resultados que se han anotado en la entrevista como en las encuestas realizadas tanto al ejecutivo, como a representantes principales, empleados y socios que totalizaron una muestra de 164 personas y se afirma la hipótesis general con la siguiente explicación:

En la entrevista realizada al Jefe de Agencia se le pregunta acerca del índice de morosidad que registra la CACPE-TENA e indica que si existe y que va en aumento y al año 2012 es el 6.5%. Esto confirma el planteamiento del problema y la necesidad de hacer una propuesta. Así mismo cree que la implementación de la Planificación Estratégica Financiera y sus constantes evaluaciones constituirán un aporte a las decisiones.

Cuando a los representantes principales y empleados se les consulta cuáles son las razones para que exista morosidad el 46% indica que es la falta de seguimiento permanente por parte de la Cooperativa.

En cambio, al ser consultados los representantes principales y empleados si la planificación estratégica financiera reduce la morosidad, el 100% indica que sí. Esto significa que es positivo el planteamiento de la hipótesis porque la investigación así lo determina.

En la encuesta a los socios es positivo conocer la confianza que tienen en la Cooperativa y esto permite continuar adelante para satisfacer sus requerimientos y buscar disminuir la tasa de interés que creen en su mayoría que es alta.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA
DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA VENCIDA PARA
DISMINUIR LA MOROSIDAD EN LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO CACPE-TENA LDTA. A PARTIR DEL AÑO
2010



4.1 INTRODUCCIÓN

La propuesta de Planificación Estratégica Financiera de recuperación de la cartera vencida para disminuir la morosidad en la COOPERATIVA CACPE-TENA LTDA. Tiene importancia porque contribuye a realizar planteamientos que nacen de las encuestas y entrevista realizadas, en donde se puntualizan las debilidades y necesidades urgentes de atender y permitirá que la gestión financiera pueda superar las deficiencias para lograr la satisfacción de sus socios que manifiestan su confianza en la administración ya que esto conlleva a lograr controlar de mejor manera la morosidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Ltda. Fue creada mediante acuerdo Ministerial 523 del 15 de abril de 1987 y ha sido calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros con Resolución SBS-INIF-2002-0245, del 9 abril del 2002.

Se constituye con una matriz en el Puyo, coordinando 5 agencias ubicadas en Shell, Tena, Mariscal Macas, Mariscal y Ambato. La Cooperativa atiende a socios que requieren crédito de consumo y microcrédito con metodología individual y a partir de octubre 2009 también a través de la metodología grupal con el producto microcrédito comunal.

También ofrece crédito de vivienda en menor escala. Atiende a clientes en zonas urbanas, urbano marginales y rurales. A diciembre 2011, la CACPEPASTAZA cuenta con 45.297 socios y maneja US\$ 35,5 millones de cartera con 8.601 prestatarios activos. Según la clasificación de la SBS está dentro de las cooperativas pequeñas.

4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

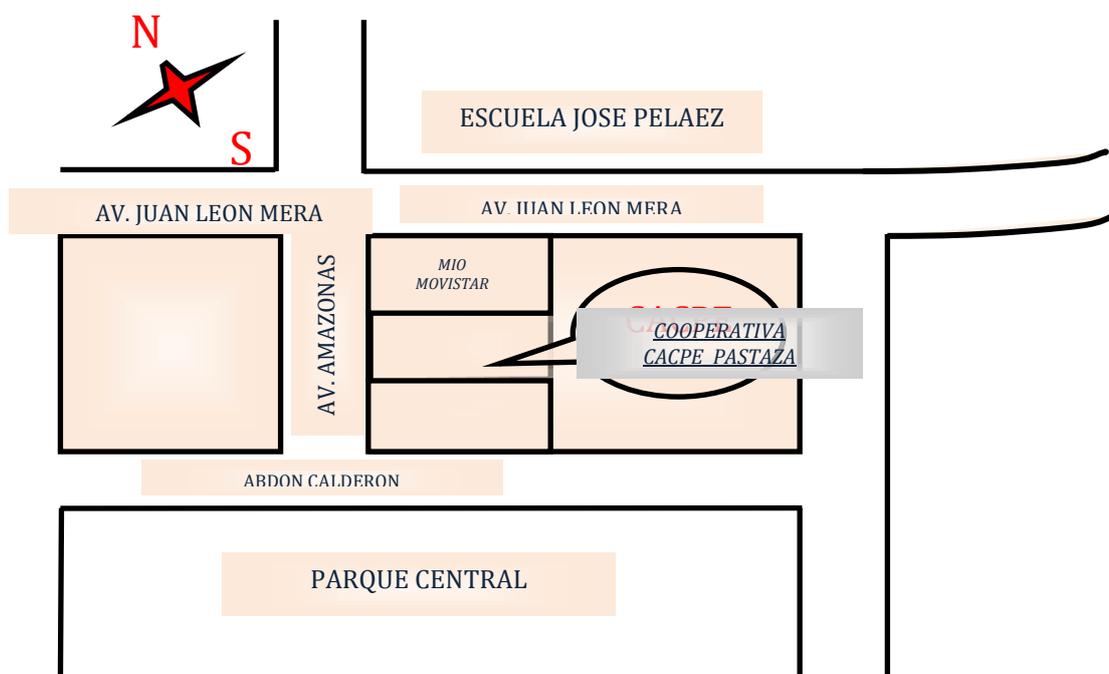
4.2.1 Objetivo General

- Determinar los componentes de la Planificación Estratégica Financiera con el propósito de lograr superar un nudo crítico de la Cooperativa y que se relaciona con la reducción de la morosidad.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar el análisis situacional con el propósito de conocer los problemas internos y del entorno y llegar a plantear la situación actual en que se desenvuelve la organización.
- Realizar un planteamiento del direccionamiento estratégico estableciendo la misión, visión, objetivos y principios que permitirán conocer a la institución y saber hacia dónde se dirige a futuro.
- Plantear los objetivos y políticas estratégicas para poder evaluar su cumplimiento que es lo ideal en el trabajo gerencial y departamental, con el propósito de guiar hacia la recuperación de la cartera de créditos.
- Estructurar las proyecciones financieras recogiendo los objetivos estratégicos para conocer los resultados para el año 2013.

4.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA



Elaborado por: Maricela Gaibor y Glenda Villalba

4.4 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA

Gráfico No. 18



Elaborado por: Maricela Gaibor y Glenda Villalba

4.4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Dentro de la planeación estratégica financiera se debe partir inicialmente del conocimiento de la situación real de la Cooperativa en estudio con la finalidad de conocer sus aspectos positivos y negativos para determinar el nivel de gestión de la misma frente a los acontecimientos externos e internos que se generen en el entorno, que es en el cual se desenvuelve la entidad que está sometida a estudio en la presente tesis.

Al analizar la situación actual de la organización, se fundamentan en el hecho de contar con información para la generación de estrategias que permitan mejorar los procesos estratégicos para el establecimiento del camino de acción para el corto, mediano y largo plazo en el que se puede desenvolver de forma planificada y coordinando la utilización de los recursos que se posee.

Dentro del sector cooperativista el desarrollo institucional ha sido bastante interesante mantener y fortalecer sus actividades financieras y potencializar el desarrollo socioeconómico de la provincia de Pastaza y la Región Amazónica, sobre todo por el crecimiento de su cartera, número de socios y por la necesidad de reducir su tasa de morosidad.

Esta situación ha hecho que la Cooperativa CACPE, crezca aun cuando se han abierto nuevas cooperativas de ahorro y crédito, pero, así mismo porque es una de las que registra buenos indicadores de solvencia patrimonial, de eficiencia y liquidez.

Se encuentra interesada en trabajar de forma planificada para poder insertarse en un sector competitivo porque actualmente se encuentra entre las cooperativas pequeñas bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Lo que se quiere decir con esto es que este tipo de entidades deben trabajar en la elaboración de su plan estratégico para encaminar sus acciones bajo el cumplimiento de metas y objetivos comunes para alcanzar su visión de futuro y de sobre manera estar preparado ante los cambios suscitados dentro de los aspectos económicos, políticos, tecnológicos etc., que se presentan en el entorno y al interior de cualquier organización.

A continuación se da a conocer el análisis de la situación actual, tanto a nivel externo como interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-Pastaza, a través de una matriz FODA.

MATRIZ F.O.D.A.

Cuadro No. 16

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de interés a los depósitos a plazo fijo es atractiva en el mercado. • No se cobran comisiones y otros costos en ahorros • Se dispone de Seguro de desgravamen y otros servicios al cliente • Se cuenta con una importante participación en el mercado de la microempresa • Se da reconocimiento de la importancia de socios/as • Se mantiene Oportunidad - Agilidad en la prestación del crédito • Ámbito financiero: • Importante crecimiento del activo y de las captaciones • Nivel y evolución de la liquidez favorable, se mantiene un alto indicador de liquidez • Se mantiene bajo nivel de cartera en riesgo • Buen nivel de provisiones de cartera (cobertura) • Disponibilidad de políticas de constitución de provisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencialidad del mercado actual, que apoyaría el crecimiento • Existencia de segmentos atractivos en los mercados, para captación de recursos • Sistemas de comunicación vial, que facilitan el crecimiento de los sectores productivos. • Presencia de organismos de cooperación • Marco Regulatorio y Supervisión del sector
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alta tasa de morosidad • Baja concentración de las captaciones • Baja concentración de riesgo de crédito • Bajo crecimiento de la cartera de crédito, afecta a la liquidez • La evolución - crecimiento de patrimonio y certificados de aportación está limitada. • No se ha generado mayor vinculación y participación en el mercado de las organizaciones sociales • Falta promoción de los productos y de la institución • Requerimiento de ahorro forzoso (depósitos restringidos) • Condiciones de los productos de ahorro y captaciones (pago por apertura de cuentas, requisitos) no atractivos para incorporar nuevos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de tasas de interés y costo del crédito • Nivel de sobreendeudamiento de la población en los mercados de intervención • Presencia de prestamistas/captadores informales

Del análisis interno, al evaluar cómo se encuentra la Cooperativa respecto a las prestaciones de sus productos y servicios, conocimiento del mercado y de la

gestión financiera que es motivo del presente estudio, junto a sus resultados y tendencias alcanzadas a partir del año 2010 hasta el 2012, se considera que prevalece el problema de la alta tasa de morosidad sin embargo al analizar de manera general todos los ámbitos de las fortalezas y debilidad, prevalecen las fortalezas aunque con limitaciones.

En cuanto al análisis del entorno se presenta un panorama que corresponde a las oportunidades y amenazas en donde prevalecen ligeramente las oportunidades.

Entre los factores en los cuales la Cooperativa de Ahorro y Crédito identifica disponer de mayores debilidades y que por tanto merece el planteamiento de objetivos, estrategias o acciones están:

- a. Reducir el índice de morosidad de los créditos
- b. Mejorar los procesos y efectividad de Marketing y Promociones
- c. Ampliar la cobertura de la cooperativa
- d. Calidad de la información: mejorar la atención de información a los socios
- e. Variedad de productos

4.4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico es construido como un instrumento metodológico para establecer los logros esperados y los indicadores para controlar, las áreas críticas que tienen debilidades dentro de la Cooperativa, porque es un insumo fundamental para aplicar la planeación financiera estratégica y avanzar al lugar que se ha propuesto la organización.

Al recoger el direccionamiento estratégico como parte de los planteamientos de propuesta de este trabajo de investigación se intenta plantear la Visión y Misión que se encuentran establecidas para la COAC-CACPE y con esa base

construir los valores, políticas estratégicas, objetivos generales y estratégicos, para lograr determinar hacia dónde va la organización

4.4.2.1 Visión



Ser líderes en la región amazónica y parte de la sierra central, brindando servicios financieros de calidad, comprometidos en la satisfacción de nuestros asociados y en el desarrollo de la comunidad.

4.4.2.2 Misión

Hacemos realidad los sueños de nuestros socios y clientes a través de servicios financieros realizados con oportunidad, honestidad y responsabilidad, sustentados en tecnología actualizada, contando con personal motivado y capacitado que permita promover el desarrollo socio económico de nuestros socios y la comunidad.

4.4.2.3 Valores

- Lealtad
- Honestidad
- Honradez
- Solidaridad
- Responsabilidad
- Integración
- Servicio a la comunidad

4.4.2.4 Objetivos de la Cooperativa

- Promover el bienestar económico de sus asociados

- Proporcionar una educación cooperativa a todos sus socios
- Fomentar a través de sus servicios, los principios de la ayuda, autogestión y autocontrol como base fundamental del funcionamiento y desarrollo de la cooperativa
- Promover su relación e integración con otras entidades nacionales o extranjeras afines a su actividad

4.4.3 OBJETIVOS Y POLITICAS ESTRATÉGICAS

4.4.3.1 Objetivos Estratégicos

Para la definición de los objetivos estratégicos institucionales se han considerado como referencia las dimensiones bajo las cuales se realizó el análisis FODA.

En la consideración que una gestión eficiente en las diferentes dimensiones debe reflejarse en “resultados económicos positivos”, se ha definido dos Objetivos Estratégicos Macro, vinculados con la “Rentabilidad” y “Morosidad”, los cuales no dispondrán de estrategias específicas dado que su logro es el efecto del cumplimiento de los restantes objetivos.

Para los restantes objetivos están planteadas las “estrategias” que contribuirán a su cumplimiento y cuya implementación generará los planes operativos para los diferentes períodos.

- Recuperar la cartera morosa creando una unidad de cobranzas con dos empleados dedicados a la cartera vencida para evitar iliquidez.
- Mantener una cartera en riesgo menor al 2.5%
- Contar con una cartera de crédito bruta sobre el Activo de al menos el 80%

- Mantener una estructura de la Cartera por segmentos en: Comercio 0%, Consumo entre 30% y 40%, Microcrédito 60% (10% en Banca Comunal y 50% Individual)
- Mantener al menos el 50% de depósitos a plazo superiores a 180 días
- Ampliar la participación de captaciones en: Puyo-Shell al 42%, Tena al 20%, Macas al 8% y Ambato al 1.5%
- Mantener una Solvencia Patrimonial (Patrimonio técnico/Activos ponderados por riesgo) de al menos 17%
- Mantener una eficiencia administrativa con relación a los gastos operativos (Gastos Operativos/Activos) no mayor al 7%.
- Fortalecer la Gestión de Riesgos (Operativo y de Crédito)

OBJETIVOS MACROS

- Dividir en dos áreas al Departamento de Crédito: Área de Crédito y Área de Cobranzas, aumentando dos personas para la recuperación inmediata de la morosidad.
- Mantener en todos los períodos una rentabilidad sobre los activos (ROA) anual no menor al 3%.
- Propender al desarrollo del personal

4.4.3.2 POLÍTICAS ESTRATÉGICAS

- Cartera morosa
- Se controlará diariamente al personal de la nueva área de Cartera las acciones de recuperación de los créditos morosos.
- Liquidez

- Mantener una liquidez de al menos 22% pero no inferior al requerimiento mínimo de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Capitalización
- Capitalizar en un 100% las utilidades en los próximos 3 años.
- Provisiones de cartera en riesgo
- Mantener una cobertura de cartera en riesgo de al menos el 200%
- Satisfacción del cliente
- Mantener un nivel eficiente de satisfacción al cliente

4.4.4 PROYECCIONES FINANCIERAS

Para poder realizar la dinámica y proyección de los resultados financieros partimos de los datos de los estados financieros de la Cooperativa CACPE-PASTAZA a partir del año 2010 como es nuestra propuesta y llegar al año 2012.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE
PASTAZA LTDA.
ESTADO DE SITUACIÓN DE LOS AÑOS 2010-2011 y 2012
(Expresado en miles de dólares americanos)**

Cuadro No.

17

Grupos y subgrupos	Año 2010	Año 2011	Año 2012
	Valores	Valores	Valores
ACTIVO			

Fondos disponibles	5.561,09	6.768,46	7.847,41
Operaciones interbancarias	0	0	0
Inversiones	1,262,64	3.683,63	6.462,84
Cartera de Crédito	28.830,66	33.608,67	40.161,74
Cuentas por Cobrar	266,48	341,39	478,01
Bienes Realizables	0	254,93	427,29
Propiedades y Equipo	615,97	556,16	692,50
Otros Activos	219,27	293,72	449,99
TOTAL ACTIVOS	36.493,23	45.506,96	56.519,78
GASTOS	3.523,03	4.655,74	6.876,93
TOTAL ACTIVOS Y GASTOS	40.016,25	50.162,70	63.396,71
PASIVO			
Obligaciones con el público	27.242,87	35.346,10	44.475,15
Cuentas por Pagar	1.117,49	1.470,93	1.934,39
Obligaciones Financieras	2.902,33	2.015,30	1.573,70
Otros Pasivos	45,35	42,91	87,83
TOTAL PASIVOS	31.308,04	38.875,25	48.071,08
PATRIMONIO			
Capital Social	1.718,20	1.972,45	2.382,03
Reservas	1.801,12	3.125,78	4.384,40
Otros Aportes Patrimoniales	479,77	202,49	202,49
Superávit por Valuación	481,40	481,40	481,40
Resultados	0	0	998,38
TOTAL PATRIMONIO	4.480,50	5.782,13	8.448,70
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	35.778,54	44.657,38	56.519,78
INGRESOS	4.227,71	5.505,32	7.875,30
TOTAL PASIVOS, PATRIM. E INGRESOS	40.016,25	50.162,70	64.395,08

Fuente: Boletines Financieros CACPE-PASTAZA
Villalba

Elaborado por: M. Gaibor y G.

Superintendencia de Bancos y Seguro

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.

ESTADO DE RESULTADOS DE LOS AÑOS 2010-2011 y 2012

(Expresado en miles de dólares americanos)

Cuadro No. 18

Grupos y subgrupos	Año 2012	Año 2011	Año 2010
	Valores	Valores	Valores
TOTAL INGRESOS	7.875,30	5.505,32	4.227,71
Intereses y Descuentos Ganados	7.584,43	5.304,08	4.049,40
Intereses Causados	2.291,17	830,69	934,23

Margen Neto Intereses	5.293,27	2.528,95	3.115,18
Comisiones Ganadas	42,43	8,04	7,18
Ingresos por Servicios	92,38	8,04	5,67
Comisiones Causadas	0	0,04	4,78
Utilidades Financieras	0	0	0
Pérdidas Financieras	0	0	0
Margen Bruto Financiero	5.428,08	2.578,37	3.211,00
Provisiones	491,04	711,72	186,54
Margen Neto Financiero	4.937,07	1.866,65	3.024,47
Gastos de Operación	3.484,45	1.986,66	1.980,53
Margen de Intermediación	1.452,63	-120,01	1.043,93
Otros Ingresos Operacionales	1	11,99	1,42
Otras Pérdidas Operacionales	0	9,66	0
Margen Operacional	1.453,63	-108,02	1.045,35
Otros Ingresos	155,05	995,15	76,29
Otros Gastos y Pérdidas	42,61	71,92	16,24
Ganancia o pérdida antes de Impuestos	1.566,07	815,21	1.105,39
Impuestos y Participación Empleados	567,70	295,51	400,70
Ganancia o (pérdida) del Ejercicio	998,37	519,70	704,69

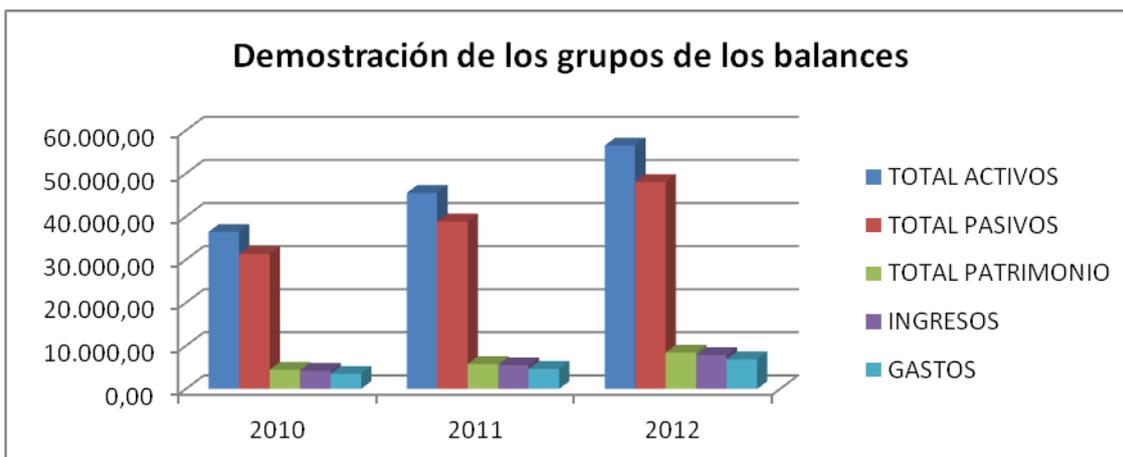
Fuente: Boletines Financieros CACPE-PASTAZA
Villalba

Elaborado por: M. Gaibor y G.

Superintendencia de Bancos y Seguros

Gráficamente el movimiento de los Totales de Activo, Gastos, Pasivo, Patrimonio e Ingresos, de los tres años anotados, se representan así:

Gráfico No. 19



A partir del año 2010, hasta el año 2012 los Activos han crecido en un 55% esto es en dos años de gestión, lo que permite ver la confianza de los socios en la Cooperativa porque el incremento es especialmente en la cartera de crédito, pero en el siguiente cuadro se puede ver que también la cartera vencida en vez de disminuir la morosidad va creciendo y esto se demuestra así:

**COMPOSICIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITO
AÑOS 2010, 2011 Y 2012
(Expresado en miles de dólares americanos)**

Cuadro No. 19

Grupos y subgrupos	Año 2010	Año 2011	Año 2012
	Valores	Valores	Valores
Total Cartera por Vencer	28.782,26	33.973,53	41.031,44
Total Cartera Vencida	581,99	826,37	1.241,23
Total Cartera Bruta	29.663,97	35.293,26	42.272,68

Fuente: Boletines Financieros CACPE-PASTAZA
Villalba
Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaborado por: M. Gaibor y G.

En la actualidad tomando los últimos datos la cartera morosa tiene un índice del 3% cuando la Superintendencia de Bancos y Seguros exige que apenas se soporte el 1% lo que confirma la hipótesis planteada y el problema de altas tasas morosidad.

Los Pasivos entre el año 2010 y el 2012, es decir en dos años de gestión se han incrementado en un 54% y aquí se encuentran la cuenta Obligaciones con el Público que representa los depósitos en ahorros de los socios y a esto se debe este gran crecimiento porque se ha detectado la confianza de los socios como una fortaleza de esta Cooperativa.

En el Estado de Resultados entre los años 2010 y 2012 las Utilidades del Ejercicio se han incrementado en el 42%, considerando que corresponde a dos años de gestión y esto significa que debe controlarse de mejor manera los Gastos de Operación que se han incrementado considerablemente a un 176%.

PROYECCIÓN DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS

La tendencia de crecimiento de los Activos de la Cooperativa tomando en consideración el incremento del 2010 al 2011 ha sido 25%, del 2011 al 2012 ha sido 22%, entonces para el año 2013 se puede producir un incremento que nos da el valor de 25% y para el 2014 es el 30%. Gráficamente se presenta así:

Gráfico No. 20

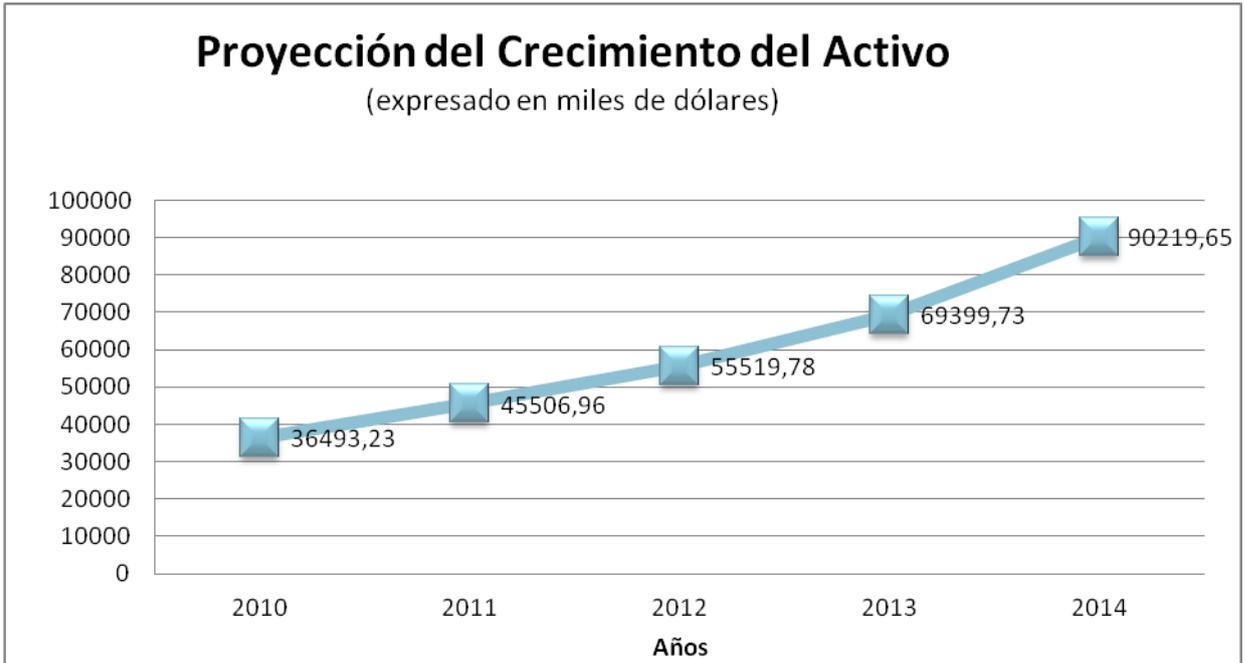
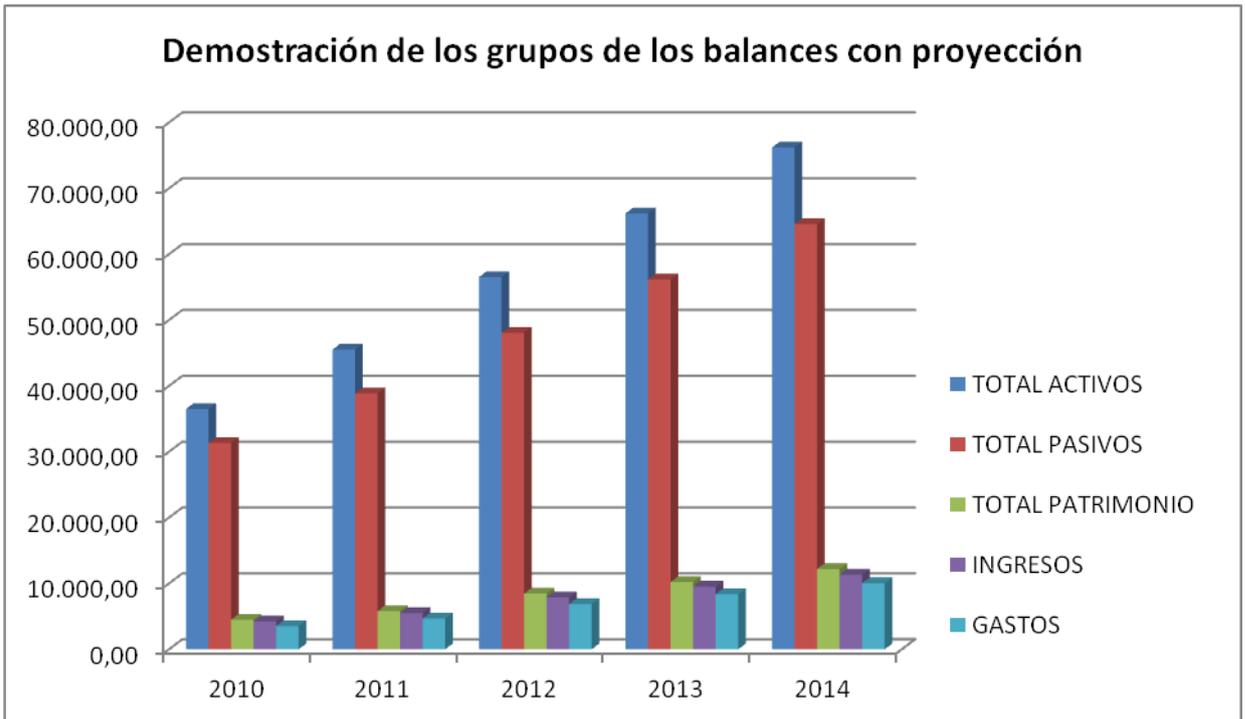


Gráfico No. 21



PROYECCIÓN DE LAS CAPTACIONES DE LA MATRIZ Y AGENCIAS

La Cooperativa tiene su oficina matriz en el Puyo, coordinando 5 agencias en las localidades de Mariscal (ciudadela de la ciudad Puyo), Shell, Tena, Macas y Ambato. Atiende microempresarios en el área urbana, además socios en general que requieren microcrédito, crédito de consumo y en menor escala de vivienda.

Como estrategia de ampliación y proyección de las captaciones o depósitos se desea que se oferte los productos y servicios financieros con calidad que permita llegar a aquellos sectores alejados donde no han sido explorados por la Cooperativa.

La proyección de participación en sus mercados de intervención es así, a criterio de la Superintendencia de Bancos y Seguros está dado en función de las captaciones del Sistema Financiero regulado por este organismo de control:

**CUADRO DE PROYECCIÓN DE LAS CAPTACIONES
MATRIZ Y AGENCIAS
Año 2013**

Cuadro No. 20

Mercado de intervención	Participación actual del mercado de captaciones	Proyección de participación en mercado de Captaciones		
		2011	2012	2013
Pastaza	39,80%	41%	41,5%	42%
Tena	13,08%	15%	18%	20%
Macas	2,64%	4%	6%	8%
Ambato	0,15%	0,60%	1%	1,5%
Fuente: Datos del CAPCOL de la SBS				

4.4.5 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Partiendo de las necesidades actuales de la Cooperativa se quiere concretar y facilitar un conjunto de propuestas para facilitar la planificación y ejecución de lo programado, volviendo de esta manera eficaz a la administración ya que contribuye a lograr el cumplimiento de la misión.

A continuación se recoge los objetivos macros, específicos, y las políticas estratégicas respecto a las necesidades de recuperación de la morosidad

PLANIFICACIÓN FINANCIERA MEDIANTE OBJETIVOS MACROS

Año 2013

Cuadro No. 21

OBJETIVOS MACROS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	POLÍTICAS ESTRATÉGICAS
Dividir en dos áreas al Departamento de Crédito: Área de Crédito y Área de Cobranzas, aumentando dos personas para la recuperación inmediata de la morosidad.	Mejorar la gestión de cobro Controlar en plan de despacho de los créditos Recuperar la cartera extrajudicial y judicial Desarrollar una cultura de pago en los nuevos créditos	Se analizará el estado de la cartera Se realizarán acuerdos de pago con los socios Se implementará un control de despacho de los créditos Rigurosidad en la entrega de los créditos
Mantener en todos los períodos una rentabilidad sobre los activos (ROA) anual no menor al 3%.	Aumentar las captaciones (ahorros e inversiones)	Incrementar un 15% tomando en cuenta el período anterior
	Controlar los gastos de operación	Reducir en el 30% tomando en cuenta el período anterior
Propender al desarrollo humano de los colaboradores	Establecer sueldos acordes a los perfiles, trabajo y experiencia	Desarrollar capacitación mediante programas

4.4.5.1 Objetivos Estratégicos.- Año 2013

- Recuperar la cartera morosa creando una unidad de cobranzas con dos empleados dedicados a la cartera vencida para evitar iliquidez.

- Mantener una cartera en riesgo menor al 2.5%
- Contar con una cartera de crédito bruta sobre el Activo de al menos el 80%
- Mantener una estructura de la Cartera por segmentos en: Comercio 0%, Consumo entre 30% y 40%, Microcrédito 60% (10% en Banca Comunal y 50% Individual)
- Mantener al menos el 50% de depósitos a plazo superiores a 180 días
- Ampliar la participación de captaciones en: Puyo-Shell al 42%, Tena al 20%, Macas al 8% y Ambato al 1.5%
- Mantener una Solvencia Patrimonial (Patrimonio técnico/Activos ponderados por riesgo) de al menos 17%
- Mantener una eficiencia administrativa con relación a los gastos operativos (Gastos Operativos/Activos) no mayor al 7%.
- Fortalecer la Gestión de Riesgos (Operativo y de Crédito)

4.4.5.2 **POLÍTICAS ESTRATÉGICAS**

- Cartera morosa
Se controlará diariamente al personal de la nueva área de Cartera las acciones de recuperación de los créditos morosos.
- Liquidez
Mantener una liquidez de al menos 22% pero no inferior al requerimiento mínimo de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Capitalización
Capitalizar en un 100% las utilidades en los próximos 3 años.
- Provisiones de cartera en riesgo
Mantener una cobertura de cartera en riesgo de al menos el 200%
- Satisfacción del cliente
Mantener un nivel eficiente de satisfacción al cliente
 - Mantener en todos los períodos una rentabilidad sobre los activos (ROA) anual no menor al 3%.

PLAN OPERATIVO ANUAL - EJERCICIO 2013

Cuadro No. 22

OBJETIVOS MACROS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA												RESULTADOS
Dividir en dos áreas al Departamento de Crédito: Área de Crédito y Área de Cobranzas, aumentando dos personas para la recuperación inmediata de la morosidad.	Mejorar la gestión de cobro Controlar en plan de despacho de los créditos Recuperar la cartera extrajudicial y judicial Desarrollar una cultura de pago en los nuevos créditos	Bajar el porcentaje de la cartera vencida o morosa No. de juicios terminados No. de cursos de capacitación Contratación de personal para recuperación de mora	Departamento de Crédito Gerencia y Talento Humano Gerencia y Abogados Talento Humano											Mejor control de la morosidad Mejor control sobre las acciones judiciales por parte de Gerencia Cursos de capacitación mejoran la calificación de la cartera de crédito Nuevo personal comprometido y con perfil apropiado		
Mantener en todos los períodos una rentabilidad sobre los activos (ROA) anual no menor al 3%.	Aumentar las captaciones (ahorros e inversiones). Controlar los gastos de operación	Rentabilidad en los balances (ROA) no menor al 3% Gastos reducidos en un 30% frente al ejercicio anterior	Gerencia Jefes Departamentales											Incremento de un 15% tomando como referencia el anterior año Reducir los gastos en un 30% Cursos de capacitación mejora el trabajo de los empleados		
Propender al desarrollo	Establecer necesidades de capacitación.	Informe final No. de cursos de	Gerencia y Recursos Humanos											Personal capacitado		

humano de los colaboradores	<p>Desarrollar programas de capacitación.</p> <p>Programar reuniones de trabajo en equipo.</p> <p>Evaluar al personal</p>	<p>capacitación</p> <p>Cursos realizados/Cursos planificados</p> <p>Resultados obtenidos/Resultados planificados</p>																<p>Personal evaluado</p> <p>Plan bajo control</p> <p>Calendario de cursos de capacitación</p>
Recuperación de la cartera	<p>Realizar acuerdos de pago con socios y garantes.</p> <p>Incrementar un control de despacho de nuevos créditos.</p> <p>Localizar a los socios y garantes de créditos atrasados</p>	<p>No. socios que pagan/ No. de socios con acuerdos</p> <p>% morosidad actual/% de morosidad actual</p> <p>No. de socios y garantes visitados/No. de socios y garantes con créditos atrasados</p>	Gerencia y Dpto. de Créditos y Cobranzas															<p>Baja la morosidad</p> <p>Responsable del control baja la morosidad</p> <p>Disminución del No. de créditos en mora</p>

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito se encuentran, en su mayoría, dirigidas por personas con poco conocimiento del área administrativa y financiera produciéndose pérdidas que se pueden observar en la falta de cobro de los créditos entregados provocando morosidad y la planificación de la entrega de los créditos no responden de manera adecuada porque el dinero entregado como préstamo a los socios no retorna en las fechas previstas.
- En la ciudad del Tena la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE es una Agencia que adolece de varios problemas como la poca cobertura del mercado y por esto se da un lento crecimiento de la cartera, pero también esto tiene que ver con los cupos que desde la matriz se asignan para entregar los créditos.
- La morosidad no ha permitido que la Cooperativa CACPE-TENA se maneje con los instrumentos administrativos correctos y en los balances no existen las utilidades que anualmente esperaban los directivos y el ejecutivo.
- La falta de control impide una buena planificación de los recursos financieros tomando en cuenta que si crece la morosidad y sus índices son mayores al 5% puede existir una intervención de los organismos de control.

- En la presente tesis sobre el tema “Planificación Estratégica Financiera de recuperación de la cartera vencida para disminuir la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-TENA LTDA. se aplica el paradigma cuali-cuantitativo, teniendo predominio el enfoque cualitativo.

- En una entrevista realizada a la Gerencia de la CACPE-Pastaza, cuando se le consulta respecto al índice de morosidad indica que es el 6.5% (año 2011) y conoce el peligro que esto significa, aduciendo que se debe a que no se recupera por problemas del clima y la distancia donde viven los socios.

- Cuando a los representantes principales y empleados se les consulta cuáles son las razones para que exista morosidad el 46% indica que es la falta de seguimiento permanente por parte de la Cooperativa.

- En cambio, al ser consultados los representantes principales y empleados si la planificación estratégica financiera reduce la morosidad, el 100% indica que si. Esto significa que es positivo el planteamiento de la hipótesis porque la investigación así lo determina.

5.2 RECOMENDACIONES

- **Al nivel directivo:**

- Implementarla presente propuesta de planificación estratégica financiera de recuperación de la cartera vencida porque permitirá disminuir la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-Tena Ltda.
- Determinar a nivel central nuevos montos para los créditos toda vez que las asignaciones actuales no permiten un crecimiento de la Agencia Tena porque no tiene relación con el número de socios existentes.

- **A la Gerencia:**

- Tomar en cuenta el diagnóstico estratégico y la propuesta en donde se ha planteado los componentes que se refieren al diagnóstico, direccionamiento estratégico, proyecciones financieras y sobre todo responde a la realidad actual de la Agencia.
- Considerar como un punto crítico que merece una atención inmediata las altas tasas de morosidad ya que esto puede originar una intervención de los organismos de control.
- Recoger los objetivos, políticas y estrategias como una sugerencia para ayudar a la Cooperativa a plantear un estudio interno permanente en busca de un proceso de seguimiento especialmente a los indicadores financieros que permiten tener la mejor lectura de la gestión gerencial.
- Considerar que existe un beneficio importante para la dirección si se considera que las estrategias financieras apoyan a la Cooperativa CACPE-PASTAZA porque contribuyen a contar con elementos claves para tener una gestión exitosa en beneficio de los miles de afiliados.

BIBLIOGRAFÍA

- BOSCO, Joao. Administración por Objetivos. Pionera Editora. Sao Paulo, Brasil. 2009
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración Teoría, Proceso y Práctica. 3ª Edición. Editorial McGrawHill. Bogotá, Colombia. 2001.
- CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, 5ta Ed., Editorial McGrawHill. México D.F. 2004
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGrawHill. Colombia. 2002
- CHIRIBOGA Luís, Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano, Editorial Universitaria 2008
- FAINSTEIN Héctor Tecnologías de Gestión Poli modal Editorial Aique 2005
- FUENTES, Juan José. Planificación y Organización de Centros Documentarios, Ediciones Trea, Asturias, España. 2007
- GALVAN ESCOBEDO, José. Fundamentos de la administración. Novena edición. Editorial Prentice Hall. Costa Rica. 2009
- GITMAN, Lawrence J. Administración Financiera, Prentice Hall, México 2000 Octava Edición
- KRIEGEL, Robert y PATLER, Louis. "Si no está roto rómpalo". Editorial Norma, Colombia 1996.
- LORING; Jaime. Gestión Financiera. Primera edición. Editorial Deusto. Bogotá, Colombia 2001
- MAZÓN, OLSINA Y AGUILÁ. Finanzas: De la planificación a largo plazo a la gestión diaria de la Tesorería. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 2003
- MEGGINSON L. y MOSLEY D. Administración: Conceptos y aplicaciones. Ed. Continental, México 1990.
- SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Fondo Editorial LEGIS.. Bogotá Colombia. 2004

- SUAREZ, GALVIN Y Keylan, Política Económica y Financiera. Editorial Gestión 200. México.
- VARIOS AUTORES. Diccionario de Administración y Finanzas, OCEANO/CENTRUM .México D.F. 2008
- VÁSCONEZ L., Renán. Glosario Financiero, Editorial Departamento Gráfico Banco Central. Quito, Ecuador. 2005
- WELSCH, HILTON Y OTROS. Planificación Estratégica. Editorial McGrawHill. México D.F. 2009

LINCOGRAFÍA

- [\(http://www.slideshare.net/kamala01/proceso-administrativo-Rosenberg\)](http://www.slideshare.net/kamala01/proceso-administrativo-Rosenberg) (2003).
- www.info@gestiondecobranzas.com
- www.info@Gerenciaestrategicayresponsabilidades.com-Drucker, Peter (2004)
- www.planificacionestrategica.com/modelosdegestion.Martínez, Ana
- [María](#)
- www.info@gestiondecobranzas.com
- www.terra.cl/finanzas/index.cfm

ANEXOS

No. 1: GUÍA DE ENTREVISTA AL HENRY BERNYS ULLOA,
JEFE DE AGENCIA DE LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE-TENA LTDA.



ENTREVISTA CON FINES DE CARÁCTER ACADÉMICO

¿La Agencia que usted dirige dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-PASTAZA LTDA. tiene cartera vencida?

¿Existe en la Cooperativa Planificación Estratégica Financiera?

¿Usted como Jefe de Agencia del Tena toma decisiones relacionadas con las finanzas?

¿Cree usted que el personal que atiende créditos está capacitado?

¿Qué índice de morosidad registra la CACPE-TENA y queremos saber si hay un seguimiento?

¿El nivel directivo entrega políticas que permitan una pronta recuperación de la cartera vencida?

¿Qué cantidad de socios existen en la Agencia y cuántos mantienen créditos?

Puede usted calificar la cobertura de la Cooperativa en la zona?

¿Cree usted que la Planificación Estratégica Financiera permitirá mejorar la recuperación de la cartera vencida para disminuir la morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE-TENA LTDA.?

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

No. 2: ENCUESTA A LOS REPRESENTANTES
PRINCIPALES Y EMPLEADOS DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CACPE-TENA LTDA.



ENCUESTA CON FINES DE CARÁCTER ACADÉMICO

MARQUE CON UNA X EN EL CASILLERO QUE USTED ELIJA

1.- ¿Qué tipo de planificación se realiza en la Cooperativa?

Planificación estratégica	
Planificación estratégica financiera	
Ninguna	

2.- ¿Conoce usted si el Jefe de Agencia toma decisiones sobre las finanzas?

No toma decisiones	
Si toma decisiones	
No conozco	

3.- ¿Puede usted calificar la cobertura de la Cooperativa en la zona?

Muy buena	
Poca cobertura	

4.- ¿Cuáles cree usted que son las razones para que exista morosidad?

Mala calificación de los créditos	
No hay personal suficiente	
Falta de seguimiento permanente	
Lejanía de los domicilios de los socios	

5.- ¿Cree usted que la Planificación estratégica financiera permitirá reducir la morosidad?

SI	
NO	
NO CONOZCO	

6.- ¿Al personal de la cooperativa se han asignado funciones por escrito?

Si	
No	
No conozco	

GRACIAS POR SU ATENCIÓN